

ÍNDICE • CONTENTS

NOTA EDITORIAL

Cristina Gonçalves • Leonor Ferreira • Rúben M. T. Peixinho
1-2

ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Tânia Alves de Jesus • Manuela Sarmento • Manuela Duarte
3-30

AUDITORIA INTERNA NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO EMPÍRICO NO CONTEXTO PORTUGUÊS

Sandrina Machado • Sara Serra • Patrícia Gomes
31-48

APLICAÇÃO DO SNC-AP NAS ENTIDADES DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE

Carlos Nunes • Joaquim Sant'Ana Fernandes • Cristina Gonçalves
49-63

DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE CONTABILIDADE DE GESTÃO: O CASO DA UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Elsa Martins • Rúben M. T. Peixinho
64-82

A BEHAVIORAL PERSPECTIVE ON THE EFFECTS OF USING PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS IN THE COMPANIES: EVIDENCE FROM A CASE STUDY

João Bernardo Lampreia • Maria João Major
83-101

DETERMINANTS OF CORPORATE CASH HOLDINGS: EVIDENCE FROM PORTUGUESE PUBLICLY TRADED FIRMS

Filipa Fernandes • Luís Coelho • Rúben M. T. Peixinho
102-118

Ficha técnica

Editor • Publisher

Universidade do Algarve – Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

Morada • Address

Campus da Penha – Estrada da Penha, 8005-139 Faro – Portugal

Anotada na ERC

Sede da redação

Campus da Penha – Estrada da Penha, 8005-139 Faro – Portugal

Diretoras • Editors

Rita Baleiro & Kate Torkington

Campus da Penha – Estrada da Penha, 8005-139 Faro – Portugal

Apoio à edição

Filipa Perdigão

Periodicidade • Periodicity

Bianual • Bi-annual

Número e data da edição • issue and date of publication

n.º 29, maio 2017 / issue no. 29, May 2017

Conselho científico • Editorial board

consultar o portal da revista / see the journal homepage

E-mail e portal • email and homepage

dosalgarves@ualg.pt / www.dosalgarves.com

Logo e capa • Logo and cover

Bruno Andrade

Conceção e desenvolvimento do portal da revista • webpage design and development

Carlos Sousa and Pedro Cascada

ISSN 2182-5580

Indexação • Abstracting and Indexing

DOAJ – Directory of Open Access Journals

CiteFactor

EBSCO Host

Latindex

Estatuto editorial disponível em <http://www.dosalgarves.com>

ÍNDICE • CONTENTS

NOTA EDITORIAL

Cristina Gonçalves • Leonor Ferreira • Rúben M. T. Peixinho
1-2

ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Tânia Alves de Jesus • Manuela Sarmento • Manuela Duarte
3-30

AUDITORIA INTERNA NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO SUPERIOR: ESTUDO EMPÍRICO NO CONTEXTO PORTUGUÊS

Sandrina Machado • Sara Serra • Patrícia Gomes
31-48

APLICAÇÃO DO SNC-AP NAS ENTIDADES DO SERVIÇO NACIONAL DE SAÚDE

Carlos Nunes • Joaquim Sant'Ana Fernandes • Cristina Gonçalves
49-63

DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE CONTABILIDADE DE GESTÃO: O CASO DA UNIVERSIDADE DO ALGARVE

Elsa Martins • Rúben M. T. Peixinho
64-82

A BEHAVIORAL PERSPECTIVE ON THE EFFECTS OF USING PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS IN THE COMPANIES: EVIDENCE FROM A CASE STUDY

João Bernardo Lampreia • Maria João Major
83-101

DETERMINANTS OF CORPORATE CASH HOLDINGS: EVIDENCE FROM PORTUGUESE PUBLICLY TRADED FIRMS

Filipa Fernandes • Luís Coelho • Rúben M. T. Peixinho
102-118

NOTA EDITORIAL

A revista *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal* (DAMeJ) foi fundada em 1996, celebrando este ano o seu 20.º aniversário. Ao longo deste percurso conta com 28 números publicados, que evidenciam a sua vocação interdisciplinar. Desde 2014, a DAMeJ tem vindo a publicar um número especial por ano, sob proposta de editores convidados. O atual número é dedicado à área científica da Contabilidade.

A Contabilidade é considerada tão antiga quanto a origem do homem e, por esse motivo, foi uma das primeiras profissões a ser desempenhadas pelo ser humano. Os primeiros registros contabilísticos recuam ao período Paleolítico superior, há cerca de 20.000 anos, nas cavernas e em ossos de animais. No livro *do Génesis*, na *Bíblia*, há passagens ilustrativas deste percurso, quando se referem ao crescimento da riqueza de Jacó, com o rebanho de ovelhas. No livro de *Jó*, o mais antigo da *Bíblia*, são relatadas as transações comerciais entre egípcios e babilónicos, destacando-se o pagamento de salários e impostos. Pintores renascentistas, como Reymerswaele ou Metsys, imortalizaram nas suas telas os livros de registo de contabilidade utilizados por cambistas, comerciantes ou banqueiros. Sendo que o fizeram, por esta atividade ser socialmente relevante.

Definir a Contabilidade e delimitar as suas fronteiras é uma tarefa desafiante uma vez que os seus objetivos há muito extravasaram a mera preocupação inicial de registo das operações e outros acontecimentos das organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, como admiravelmente ficou retratado nos quadros de Reymerswaele, ou mesmo mais recentemente, servindo o propósito de fonte de informação para apoiar a tomada de decisão. Presentemente a Contabilidade tem um enfoque normativo na resposta aos problemas de reconhecimento, mensuração, apresentação e divulgação das operações e outros acontecimentos. Para além do carácter normativo, a Contabilidade é uma importante ferramenta na criação de valor público ou privado nas organizações. Esta criação de valor assenta numa perspetiva de curto, médio e longo prazo, utiliza informação financeira e não financeira, e conjuga interesses dos vários *stakeholders*. A Contabilidade afirma-se ainda como uma área científica multidisciplinar na qual a prática contabilística é analisada e definida à luz das teorias desenvolvidas nas últimas décadas (teoria positiva da contabilidade, teoria da agência ou teoria comportamental, entre outras).

Os seis artigos que integram este número temático da DAMeJ refletem alguns dos desafios que se colocam atualmente à Contabilidade, nomeadamente a identificação e entendimento das melhores práticas que servem aos interesses públicos ou privados: três dos artigos tratam questões ligadas ao setor público e os outros três investigam assuntos no âmbito de entidades privadas.

A partir da aplicação de diferentes metodologias e de diversos prismas de análise, os artigos relacionados com o setor público são evidência das atuais preocupações com os interesses públicos, quer na perspetiva do enquadramento contabilístico das operações (*Aplicação do SNC-AP nas Entidades do Serviço Nacional de Saúde*), quer do ponto de vista da obtenção de informação para a gestão (*Desenvolvimento de um Sistema de Contabilidade de Gestão: O caso da Universidade do Algarve*), quer, ainda, quanto aos aspetos relativos a mecanismos de auditoria interna (*Análise do Departamento de Auditoria Interna nas Instituições Públicas de Ensino Superior Portuguesas*). Os autores dos artigos que elegeram as entidades privadas (empresas) como objeto de investigação, analisam a orientação ética dos contabilistas como fundamento da sua atitude perante a responsabilidade social (*Ética e Responsabilidade Social*), investigam as consequências motivacionais e comportamentais dos sistemas de medição da *performance* no comportamento das pessoas (*Uma Perspetiva*

Comportamental dos Efeitos do Uso de Sistemas de Medição da Performance nas Empresas: Evidência de um Estudo de Caso) e procuram perceber os determinantes da liquidez empresarial (Determinantes de liquidez empresarial: Evidência das empresas cotadas em Portugal).

As conclusões dos estudos aqui publicados apresentam contribuições importantes na área da Contabilidade e sublinham o papel das várias teorias contabilísticas existentes no entendimento destes resultados.

Os editores-convidados

Cristina Gonçalves

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve
cjesus@ualg.pt

Leonor Ferreira

Nova School of Business and Economics da Universidade Nova de Lisboa
leonor.ferreira@novasbe.pt

Rúben M. T. Peixinho

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve
rpeixinh@ualg.pt

Ética e responsabilidade social

Ethics and Social Responsibility

Tânia Alves de Jesus

Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Lisboa, Portugal
tajesus@iscal.ipl.pt

Manuela Sarmento

Academia Militar e Universidade Lusíada, Lisboa, Portugal
manuela.sarmiento2@gmail.com

Manuela Duarte

Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Lisboa, Portugal
manueladuarte@netcabo.pt

Resumo

A Responsabilidade Social das Empresas (RSE) tem sido alvo de intenso e controverso debate, que tem levado à construção do seu conceito, de teorias e abordagens, relacionados também com a evolução do próprio conceito de empresa e com a aplicação da ética no contexto organizacional. Neste artigo investiga-se a ética enquanto filosofia moral e relaciona-se as orientações dos contabilistas em termos da fundamentação da ética com a sua atitude perante a RSE. Esta investigação permite identificar as orientações éticas: *utilitarismo*, *egoísmo*, *absolutismo* e *justiça*, sendo que a maior parte dos contabilistas revelam uma orientação ética fundada primariamente em princípios utilitaristas, considerando como justificação do compromisso ético das empresas e das ações daí decorrentes, os benefícios gerados para a empresa, bem como uma obrigação moral destas contribuírem para o bem-estar social. A visão da RSE é fundamentalmente consequencialista e atribui menos importância aos benefícios que a RSE pode trazer na diminuição de desigualdades sociais.

Palavras-chave: responsabilidade social das empresas; ética empresarial; ética.

Abstract

In the current context of severe economic and financial crisis worldwide, the integration of accounting and corporate social responsibility (CSR) is urgent, emphasizing an ethical dimension. This study relates ethics and CSR, by investigating the relationship between ethics and CSR orientation. This research identifies four ethical theories: *utilitarian*, *selfishness*, *absolutism* and *justice*. Most accountants reveal an ethical orientation based primarily on utilitarian principles considering that CSR benefits the company and that the company has a moral obligation to contribute to social well-being. The accountants consider less important the vision of CSR as a way to benefit and reduce social differences.

Keywords: corporate social responsibility; business ethics; ethics.

1. Introdução

A ordem estabelecida no mundo atual assenta, em grande medida, no desejo obsessivo de obtenção e consumo da maior quantidade possível de recursos e poder, trata como sinónimos o sucesso material e social e reacende a discussão da ética e da responsabilidade social em torno da gestão. A denominada “crise moral” e o clima global de falta de ética e de responsabilidade social da sociedade, em geral e das empresas em particular, aumentam o risco de práticas de contabilidade criativa e relato financeiro fraudulento, levantando, inevitavelmente a discussão da RSE (Responsabilidade Social das Empresas) e ética em torno da contabilidade.

O aparecimento de conceitos como a RSE veio contribuir para que haja organizações mais transparentes, nas quais é efetivo o compromisso ético. Contudo, a discussão da ética e da responsabilidade social em torno das empresas, da gestão e da contabilidade são áreas do saber que, apesar de terem sofrido grandes mudanças nas últimas décadas, encontram-se ainda pouco desenvolvidas e difusas.

Neste artigo investiga-se os fundamentos da ética enquanto filosofia moral e relaciona-se as orientações éticas dos contabilistas em termos da sua fundamentação ética com a sua atitude perante a RSE. Neste contexto, levantam-se as seguintes questões:

Q1: A responsabilidade social das empresas tem uma dimensão ética?

Q2: A atitude dos contabilistas perante a RSE assenta em fundamentações éticas?

2. Responsabilidade social das empresas

Embora a RSE esteja cada vez mais atual nos dias de hoje, este é um tema que tem vindo a ser abordado e estudado desde a década de 50 do século passado. Desde então, a RSE tem sido alvo de intenso e controverso debate que levou à construção do seu conceito relacionado com a grande evolução do próprio conceito de empresa e com a aplicação da ética no contexto organizacional.

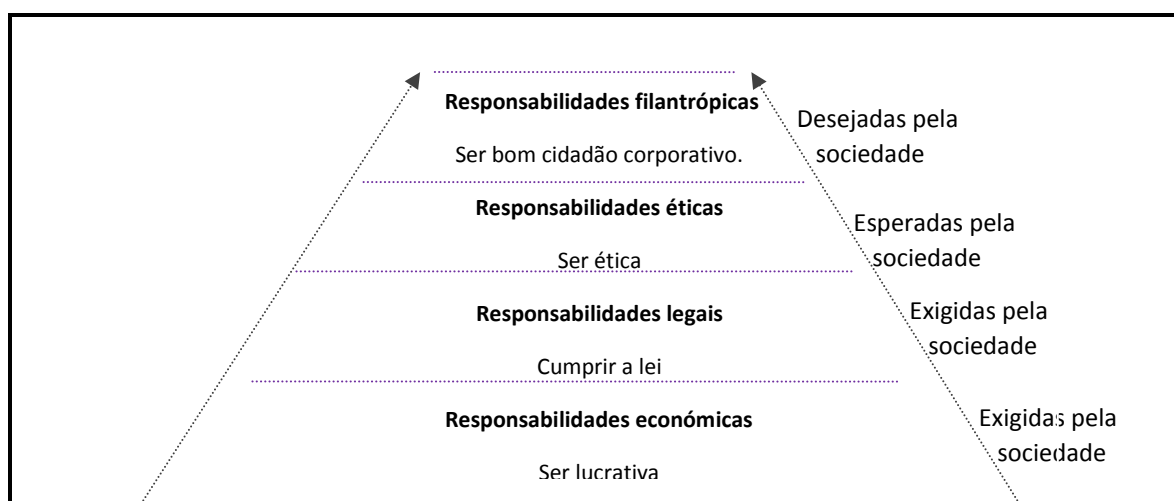
O conceito de RSE foi, com a publicação do livro intitulado de *Social responsibilities of the businessman* de Howard Bowen, em 1953, inicialmente associado às obrigações e às ações voluntárias a assumir por parte dos empresários, e foram adaptadas, para além dos objetivos económicos e legais, aos objetivos e aos valores na sociedade (Carroll, 1999). Com esta associação, defende-se que deverá haver um aumento de RSE quando as empresas aumentam o seu poder na sociedade. Desde então, tem-se desenvolvido um intenso debate sobre a RSE. Este centra-se essencialmente nos fins que devem orientar as atividades das empresas, considerando a RSE como um desenvolvimento particular da responsabilidade social que abrange tanto empresas como organizações, instituições e indivíduos.

Surgiram noções de RSE, também designadas de visão liberal (Costa, 2005), que defendem que esta deve ter como objetivo exclusivo o lucro e que este possibilitará às empresas contribuir de forma adequada para a sociedade com a riqueza gerada e através do pagamento dos respetivos impostos. De acordo com esta perspetiva, a RSE esgota-se no objetivo único de gerar o lucro e enriquecer os proprietários das empresas. Destaca-se o célebre artigo de Friedman de 1970 onde o autor considera que a única responsabilidade social da empresa é para com os seus proprietários ou acionistas e traduz-se na maximização do lucro (v. Friedman, 1970).

Uma das definições mais populares na literatura norte-americana sobre RSE foi a proposta apresentada por Carroll (1979), englobando responsabilidades e expectativas sociais, económicas, legais, éticas e discricionárias da sociedade inerentes ao desempenho social da empresa. Posteriormente, o modelo desenvolve-se para que as quatro componentes sejam inseridas numa pirâmide, denominando-se a responsabilidade discricionária de filantrópica, conforme apresentado na Figura 1.

De acordo com a perspectiva de *ibid* o melhor desempenho estará associado à empresa que, para além de cumprir com as suas responsabilidades económicas fundamentais e legais, também cumpre com os seus deveres éticos e realiza outras atividades filantrópicas. A configuração piramidal do modelo permite destacar as responsabilidades económicas como base que suporta todas as outras que, apesar de terem importância sequencial, deverão ser cumpridas simultaneamente. Por um lado, as responsabilidades éticas e filantrópicas remetem para comportamentos que, apesar de não serem exigidos por lei, são socialmente desejáveis e eticamente justificados indo ao encontro das expectativas criadas na sociedade quanto à atuação da empresa. Por outro lado, para além de se considerar que as responsabilidades económicas fazem parte integrante da RSE, aponta-se o lucro como uma condição não egoísta do capitalismo, sem o qual as restantes responsabilidades não podem ser cumpridas. Contudo, a importância reconhecida do modelo não impediu que lhe fossem apontadas diversas fragilidades (Almeida, 2010; Rego, Cunha, Costa, Gonçalves & Cabral-Cardoso, 2007).

Figura 1. Pirâmide da responsabilidade social da empresa



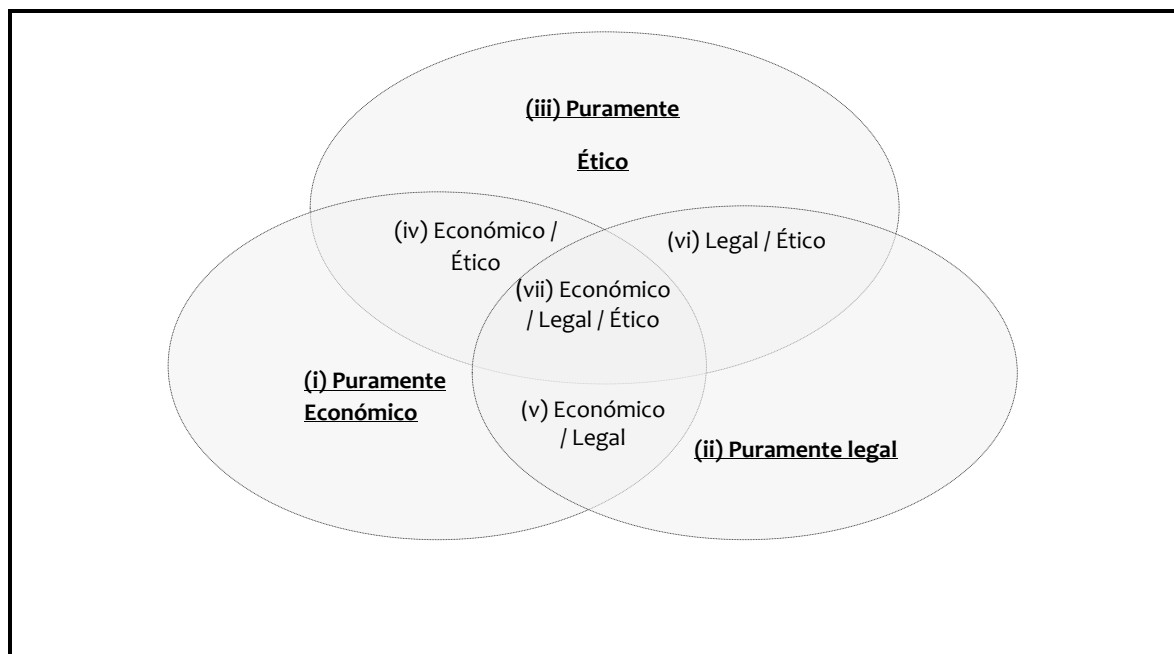
Fonte: Adaptado de Schwartz & Carroll (2003: 504).

Destaca-se o cumprimento das responsabilidades filantrópicas que poderão colidir com as responsabilidades económicas. A filantropia pode ser apontada como uma manifestação do exercício da responsabilidade ética e o sentido ascendente e unidirecional do cumprimento das responsabilidades pode contrariar o princípio da equanimidade subjacente à responsabilidade social. Tendo em vista colmatar algumas das fragilidades do modelo piramidal, foi posteriormente proposto um modelo composto por três domínios (económico, legal e ético), com várias orientações empresariais, conforme apresentado na Figura 2.

Apesar de questionável, de acordo com o modelo dos três domínios, existem fronteiras nítidas que permitem classificar uma decisão como puramente económica, legal ou ética,

existindo no entanto sete possibilidades de classificação. O melhor desempenho ocorrerá quando a empresa consegue conciliar de forma ideal os três domínios, o que nem sempre se verifica.

Figura 2. Modelo dos três domínios da SER



Fonte: Adaptado de Rego et al. (2007: 160) e Schwartz e Carroll (2003: 509).

Outras definições de RSE, como a da Comissão das Comunidades Europeias (2001), integram preocupações ambientais e sociais na interação da empresa com outras partes interessadas, numa base voluntária. Tal implica que se considere nas estratégias empresariais, as expectativas de todas as partes interessadas, assim como um princípio de inovação e melhoria contínua. Outra área associada à RSE é a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável, assente em preocupações ambientais, económicas e sociais. Destaca-se o conceito de RSE proposto pela *World Business Council for Sustainable Development* (2000), como sendo um compromisso empresarial contínuo para um desenvolvimento económico sustentável melhorando a qualidade de vida dos seus colaboradores, famílias, comunidade e sociedade em geral. Deste modo, o desenvolvimento sustentável visa a satisfação das necessidades humanas, atuais e de gerações futuras, em harmonia e para que se garanta a conservação do meio ambiente. Defende-se uma estratégia de RSE a longo prazo baseada em integridade e valores sólidos como forma de trazer benefícios para as empresas e contribuir para o bem-estar da sociedade.

Quanto ao conceito de empresa, verifica-se que este se tem mostrado variável ao longo do tempo e de cultura para cultura. De acordo com Felix (2011), a empresa deixou de ser considerada um sistema de técnicas produtivas para passar a ser considerada cada vez mais como uma comunidade de pessoas. Assim, uma empresa é uma organização, que consiste num somatório de recursos maior que as suas partes e que vale também pelo *Goodwill* gerado internamente. Neste contexto, Felix (2011) defende que uma empresa não deverá ser um fim em si mesma, mas sim um meio de desenvolvimento e de realização de pessoas.

Conforme Rocha (2010), apesar de a empresa poder ser vista no sentido de empreendimento, como entidade física e como sociedade comercial, esta é uma instituição social como um família ou escola, que assegura a produção nas sociedades modernas de bens e serviços necessários. Verifica-se que não existe um conceito único de empresa nem este é especificamente jurídico. Tendo em conta que se relaciona num mercado interdependente de ligações entre pessoas e meio ambiente, atualmente a empresa moderna vê-se cada vez mais como um instrumento fundamental para satisfazer os múltiplos interesses e expectativas de uma sociedade complexa e em constante mudança. De acordo com Wu (2013), as partes interessadas exigem cada vez mais ter uma participação significativa nas decisões estratégicas. Surge, assim, a necessidade da empresa constantemente questionar as suas relações com as várias partes interessadas, de forma a responder com sucesso às suas expectativas legais, éticas e filantrópicas, ao mesmo tempo que esta se adapta e desenvolve para responder aos incentivos económicos (Sims, 2003). Conforme Minoja (2012), torna-se evidente que a empresa não terá capacidade para responder a todas as partes interessadas.

Logicamente, esta abordagem gera, no seio da empresa, preocupações a respeito das pessoas e suas liberdades. Leva a empresa a ser considerada como um centro de responsabilidade social, tanto para dentro como para fora, quando se corporiza como entidade moral e agindo de acordo com os interesses dos acionistas e das outras partes interessadas. Levanta-se, assim, uma importante dimensão ética.

Apesar de a empresa ter o papel de promover o bem-estar através da criação de riqueza, bens de qualidade e emprego, esta deverá respeitar o meio ambiente e não considerar a sua sobrevivência um fim em si e a qualquer custo. A empresa, enquanto cidadã, deverá assumir a sua responsabilidade na construção do futuro. Para esse fim, deve adotar uma postura ética empresarial assente em preocupações com a sustentabilidade, que Rocha (2010) denomina de Responsabilidade Social e que Carvalho (2011) refere como sendo “o sucesso económico com realização do homem ou o respeito ético diante do mundo com o qual a empresa se relaciona”. Assim, surge a necessidade de dirigir o foco para a ética na empresa. Por outro lado, sendo as pessoas os principais agentes da empresa e que agem e interagem em seu nome, é expectável que a empresa espelhe os seus valores e saberes. De acordo com Regojo (2005), a ética é um exercício de liberdade impossível de ser imposto e que, na empresa, corresponde ao somatório da ética de todos os colaboradores. De forma concordante, Carvalho (2011) afirma que a ética se encontra nas pessoas que compõem a empresa e que quando praticada e aplicada pelos seus trabalhadores, constitui forma de corrigir as decisões e condutas inadequadas da empresa. Deste modo, o comportamento ético e socialmente responsável dos trabalhadores é muito importante para as organizações responderem e mudarem, de forma viável, as necessidades e expectativas das partes interessadas. Contudo, desde os anos 90 do século XX, tem surgido na gestão uma visão crítica interna, cuja base é a Escola de Frankfurt, salientando que a perceção dos indivíduos, trabalhadores e consumidores, são condicionados de acordo com os parâmetros dos sistemas político e económico e transformados por uma razão instrumentalizadora em “componentes de uma máquina” (Alvesson & Wilmott, 1992). Caldeira (2009) salienta a pulsão tecnocrática que apresenta os gestores como depositários da racionalidade empresarial e cujas ações não se coadunam com a lógica da ética, remetendo as restantes partes interessadas para a posição de meros objetos ou meios. Argumenta, por um lado, que a posição de partida dos gestores, como qualquer outra parte interessada, está numa teia de

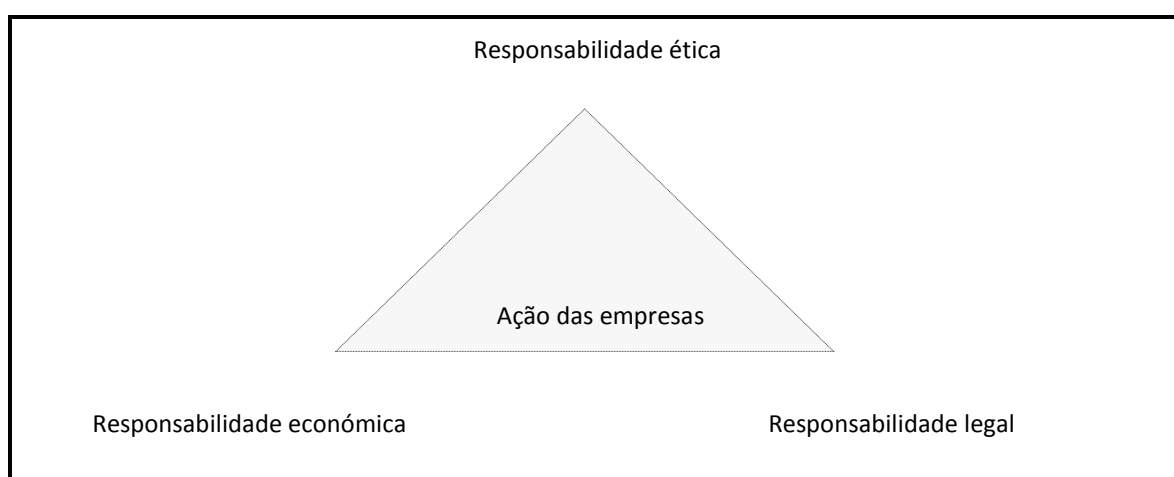
interesses e objetivos muitas vezes conflituantes. Por outro lado, que é uma área demasiado poderosa e com fortes efeitos sobre os empregados, consumidores e cidadãos em geral para ser entendida como numa lógica unívoca de meios e fins. Destacam-se as investigações de Matthew, Bradley e Sutton (2016), que evidenciam que perante situações de grande monitorização os gestores tendem a avaliar as empresas como pobres em termos de ética e de Meredith, Bernardi e Bosco (2013), que mostram que as empresas serão mais éticas quanto maior o número de mulheres diretoras. Assim, a nova empresa deve ser entendida como tendo uma dimensão ético-política com objetos de estudo nascidos de contextos específicos, de relações de poder que podem ser transformados e desenvolvidos.

Neste contexto, a RSE passa pelo respeito ético diante das partes interessadas relacionando-se inevitavelmente com a ética na empresa. Contudo, constata-se que não tem havido ao longo do tempo uma definição consensual do conceito de RSE, apesar de este ter uma origem coexistente e comum com a ética na empresa.

Para além da ética, outro aspeto importante é a associação quase inevitável da RSE com outras áreas adjacentes. Inspirada pelas contribuições de Carroll (1979), Schwartz e Carroll (2003), elege-se a reinterpretação de RSE proposta por Almeida (2010). Esta assenta nas responsabilidades económicas, legais e éticas enquanto fontes que se estabelecem como princípios orientadores da ação das empresas e remete a responsabilidade filantrópica para o campo da ação da responsabilidade ética, conforme apresentado na Figura 3.

De acordo com Almeida (2010), a RSE pressupõe a ligação e comunicação entre os três tipos de compromissos sociais anteriormente referidos. Consequentemente, as ações da empresa socialmente responsáveis resultam das várias responsabilidades, considerando-se a dimensão ética da RSE a mais exigente, devido ao facto de ser imposta por responsabilidades morais e de consciência, não evidente nem consensual. Considera-se, assim, que a RSE encontra a sua justificação na responsabilidade ética tendo em conta que é através desta responsabilidade que a empresa pode agir de forma a beneficiar socialmente a sociedade, não assentando necessariamente no objetivo de gerar lucro.

Figura 3. Modelo das três fontes de responsabilidade social das empresas



Fonte: Adaptado de Almeida (2010: 68).

Deste modo, e de acordo com a visão clássica, a RSE parece corresponder a uma gestão inovadora através da integração nas empresas de preocupações e responsabilidades sociais.

Assim, os comportamentos empresariais deverão ser questionados e avaliados quanto à sua adequação em termos das responsabilidades das empresas perante a sociedade. A RSE vê-se, assim, dirigida pelos modelos desenvolvidos pelos indivíduos que integram as empresas, representando a relação que estes pretendem que a empresa desenvolva com a sociedade.

Considera-se que um dos maiores desafios da RSE é torná-la como parte integrante da cultura empresarial e do modelo estratégico da empresa, passando pela gestão ética no relacionamento entre as várias partes interessadas e a gestão socialmente responsável na promoção do bem-estar social. Referindo-se a ética empresarial ao estudo dos comportamentos e das decisões empresariais com impacto no bem-estar individual e social, verifica-se que o seu relacionamento com a RSE constitui uma base do campo da ética empresarial.

3. Fundamentos éticos da responsabilidade social das empresas

No seu sentido mais comum, o termo “ética” refere-se com frequência a um conjunto de regras que permitirão, supostamente, governar ou orientar o comportamento. Contudo, existem várias hipóteses de leitura da palavra ética e sua fundamentação, como o eudemonismo, hedonismo e kantismo, assim como de aplicação a âmbitos distintos da vida social, como é o caso da ética empresarial na sua relação com a ética cívica e económica.

3.1. Ética como filosofia moral

Apesar de a ética estar atualmente na moda, pelo menos em termos teóricos, existem várias hipóteses de leitura da palavra “ética” e sua fundamentação e aplicação a âmbitos distintos da vida social, como a ética aplicada ao contexto específico da atividade empresarial.

Quanto à leitura da palavra “ética”, esta tem a sua origem em duas palavras gregas *êthos* e *ethos* referindo-se, prospectivamente, a morada ou carácter e hábitos ou costumes também na origem da tradução latina de *mores*, ou seja moral. Considera o carácter do homem como sendo onde este habita, algo exterior ao individual, voz da consciência ou voz divina e os hábitos e costumes ao nível dos comportamentos e do coletivo. Assim, ética e moral são dois termos equivalentes pela sua origem etimológica. No entanto, e de acordo com Cortina, Conill, Moratalla e Marzá (2005), têm vindo a configurar-se tecnicamente como duas formas de reflexão. Por um lado, a ética atinge a sua verdade enquanto parte da filosofia. Se a filosofia consiste num esforço conceptual dirigido a esclarecer os fins racionais da ação humana, a ética consiste no saber prático que visa orientar as leis do “dever-ser”, as normas e conduta segundo as quais os seres humanos deverão idealmente agir. Verifica-se que a moralidade é inseparável da ética. A ética tem como objeto o fenómeno da moralidade, que engloba a realização de juízos sobre ações, da sua bondade ou maldade, é normativa e visa influenciar o ato de forma reflexiva, não se limitando a uma visão única. Por outro lado, a moral é um saber que pertence ao mundo da vida dos homens e o acompanha desde a sua origem. Relaciona-se com o “como se deve agir”, enquanto a ética, consistindo numa teorização filosófica da ação, com o “porquê” de se dever agir.

No âmbito da filosofia em geral e da ética em particular, verificam-se diferentes perspetivas no mundo. Contrariamente ao que se verifica por exemplo no Budismo, que salienta a importância de não criar sofrimento a nenhum ser senciente, o pensamento ético na Grécia e, subsequentemente, na Europa e América do Norte limitava-se tradicionalmente

ao contexto humano, expressando de forma limitada as preocupações pelo mundo natural. Atualmente e desde o século XX, nos sistemas éticos das culturas europeia e norte-americana, começaram a expandir-se de forma explícita a comunidade moral para além do ser humano. Ambientalistas éticos, tais como Leopold (1949), Rolston (1988) e Callicott (1989), vieram defender que o universo físico e, em particular, os seus vários ecossistemas têm simultaneamente uma posição moral e não deveriam ser explorados ou destruídos, assumindo assim uma posição contrária à visão que considera que o universo físico pode ser explorado pelos objetivos e para fins humanos (Callicott & Frodeman, 2009).

No seu sentido mais comum, o termo “ética” refere-se com frequência a um conjunto de regras que permitirão, supostamente, governar ou orientar o comportamento, por vezes explicitado em códigos de ética ou de conduta. Contudo, e recuando mais de 2500 anos, a formulação de códigos de ética era deixada para os moralistas ou legisladores. Por um lado, a reflexão ética ocupava-se particularmente de aspetos mais gerais e abstratos, como o princípio ou princípios gerais que estão por detrás dos comportamentos éticos e dos comportamentos não éticos. Por outro lado, os filósofos preocupavam-se em descobrir a origem da ética e os seus fundamentos.

É comum na filosofia moral, separar-se as doutrinas teleológicas das doutrinas deontológicas. Por um lado, nas doutrinas teleológicas explicam-se os fenómenos segundo as suas finalidades, incluindo as teorias éticas consequencialistas que avaliam moralmente as consequências da ação humana tendo em conta o seu efeito. Por outro lado, nas doutrinas deontológicas, enquanto tratados dos deveres, incluem-se as teorias que pressupõem um imperativo moral prévio à avaliação dos efeitos da ação. A ética prudencial consiste numa visão para além das doutrinas teleológicas e deontológicas, na medida em que elege o carácter moral do homem como elemento central, considerando-o um ser racional. O seu âmbito da moral é o comportamento racional que passa por uma aprendizagem sobre como deliberar bem sobre os meios mais adequados para alcançar a felicidade do homem, refletindo sobre o seu carácter e nas suas circunstâncias e não em princípios ou regras universais de conduta.

Quanto à ética aplicada, consiste em utilizar as abordagens e resultados obtidos na sua fundamentação a âmbitos distintos da vida social, como à política, medicina, economia e empresa. Aplicando a ética à profissão do gestor ou contabilista, as questões éticas que se colocam são sobre os motivos de não se dever adotar práticas de contabilidade criativa e ignorar a RSE. Para tal, a fundamentação filosófica permitirá proporcionar um critério racional a aplicar, contudo, tendo em conta as especificidades das atividades empresariais e da sociedade.

3.2. Orientação ética e responsabilidade social das empresas

Existem muitos pontos de contacto entre a ética empresarial e a RSE. Quanto à ética empresarial, considera-se, por um lado, que as empresas têm um carácter próprio que influencia e é influenciado pelos seus vários elementos, logo detentoras de capacidade para atuar moralmente. Por outro lado, apesar de serem entidades com um certo grau de existência autónoma, que lhes dá a liberdade e possibilidade de serem éticas, são impermanentes e determinadas pelo contexto com o qual se relacionam e do qual são interdependentes. Assim, tendo em conta que as sociedades atuais são compostas por

organizações e que o sujeito moral não é apenas o indivíduo, mas o sujeito coletivo empresa, os desafios organizacionais e a criação de culturas organizacionais éticas constituem a causa de grandes questões da ética empresarial.

Quanto à relação da ética empresarial com a RSE, verifica-se profundos pontos de contacto em que a total sobreposição chega a ocorrer. Assim, considera-se que a origem da ética empresarial coincide com a da RSE na sua parte aplicada, ou seja, excluindo os fundamentos teóricos. Por um lado, com raízes filosóficas, a RSE condiciona a generalidade dos comportamentos empresariais, constituindo assim o eixo central de todo o campo da ética empresarial. Por outro lado a RSE permite analisar a forma como a empresa atinge os seus objetivos, os meios que utiliza e o bem-estar que proporciona à sua volta. Assim, e relacionando a ética com a RSE, não se questiona o objetivo de as empresas serem lucrativas, mas sim a forma como estas atuam na sociedade.

Figura 4. Correntes de pensamento ético

Abordagem			Foco
Escolas clássicas	<i>Utilitarismo</i>	<i>Absolutismo</i>	Ação ideal
Macro nível	<i>Justiça</i>		
Micro nível	<i>Virtudes</i>		Caráter ideal

Fonte: Almeida (2010: 131).

No que se refere à fundamentação teórica da RSE, optou-se pelo procedimento adotado por Almeida (2010), que aborda a RSE através de pensamentos éticos das teorias éticas mais relevantes no campo da ética aplicada à gestão da empresa, conforme apresentado na Figura 4.

Tabela 1. A empresa segundo a ética teleológica, deontológica e das virtudes

Teoria Ética	Missão	Perspetiva	Responsabilidade social das Empresas
Utilitarismo	Contribuir para o desenvolvimento económico e social da sociedade da qual depende e é uma célula fundamental. Ser lucrativa é um objetivo intermediário que pode ser sacrificado.	Orientação para as várias partes interessadas, satisfazendo carências e necessidades de múltiplos grupos sociais, incluindo acionistas, empregados, parceiros económicos e a sociedade em geral.	Envolvimento em projetos que promovam o progresso social mesmo que obriguem a desvios de recursos da atividade económica principal.
Egoísmo	Satisfazer necessidades da sociedade por meio da produção de bens e prestação de serviços, sendo o lucro o seu objetivo principal.	Orientação para o acionista, satisfazendo as suas necessidades, cumprindo a lei e respeitando os direitos individuais.	Contribuição social por meio da atividade económica e do pagamento de impostos.
Absolutismo	Contribuir para os fins das pessoas em geral através de práticas morais motivadas por um sentido racional de dever, respeitando as liberdades positivas e negativas das pessoas.	Orientação para todas as partes interessadas, considerando todos os interesses como iguais, devendo todos participar na definição das regras e políticas empresariais.	Dever genuíno de beneficiar a sociedade, de auxílio e de solidariedade, sem preocupação com a Natureza, considerando-a como meio para os fins humanos.
Justiça	Contribuir com base em princípios de <i>justiça</i> social distributiva, assente num modelo capitalista que defenda a liberdade alheia.	Orientação para todas as partes interessadas, favorecendo os mais carenciados em caso de desigualdade.	Controlo rigoroso do impacto ambiental. Obrigação moral de <i>justiça</i> . Evitar, minimizar e corrigir efeitos da sua ação que comprometam a liberdade alheia.
Virtudes	Agir como se estivesse amando com motivações assentes em entusiasmo, confiança, sentido de <i>justiça</i> , compaixão, respeito e paciência, sendo as virtudes que geram comportamentos competitivos menos necessárias e prevalecendo as pessoas sobre os lucros.	Orientação para os agentes de decisão ou dirigentes favorecendo o seu autodesenvolvimento.	Agente ativo de bem estar social, através de atividades filantrópicas respeitando o meio termo e o respeito por leis universais impostas.

Fonte: Adaptado de Almeida (2010).

Considerou-se o *utilitarismo* de Mill (v. Simões, 2016) e o *egoísmo* ético, a ética de Kant ([1785] 2015), a teoria da *justiça* de Rawls (1971) e o pensamento de Aristóteles ([1837] 2009) sobre as virtudes humanas abordando as suas implicações no plano organizacional, conforme apresentado na tabela 1.

Quanto às implicações do *utilitarismo* no plano organizacional, estas podem traduzir-se na maximização da eficiência, ou seja, na obtenção da máxima produção com o menor número de recursos tendo em vista a maximização do lucro. Contudo, a eficiência é apenas um valor instrumental enquanto meio para se atingir um determinado fim. Assim, colocam-se dificuldades sobre a mensuração da utilidade. Por um lado, o *utilitarismo* poderá não

considerar um tratamento inadmissível de uma minoria ou permitir práticas de contabilidade criativa se num dado contexto, em detrimento da falta de transparência, beneficiar os detentores do capital e restantes partes interessadas, incluindo a comunidade local. Neste contexto, Rego *et al.* (2007) e Almeida (2010) distinguem dois tipos de *utilitarismo*, o dos atos e o das regras ou normas. Quanto ao *utilitarismo* dos atos, corresponde à versão original do *utilitarismo* e considera que devem ser praticados os atos que contribuem para o maior bem para a maior quantidade de pessoas, admite a existência de regras que contudo poderão não ser adotadas sempre que as circunstâncias o aconselhem. O *utilitarismo* considera regras de aplicação universal avaliadas e definidas em função das consequências. Neste contexto percebe-se a complexidade e as limitações das teorias utilitaristas. A ética é, muitas vezes, vista como um fonte de sucesso comercial e financeiro. Contudo, os seus princípios permitem sustentar uma postura de responsabilidade empresarial que exceda o objetivo das empresas serem estritamente lucrativas. Assim, tendo em conta que os seus princípios defendem a validade ética do sacrifício parcial ou temporário do lucro, que a RSE deverá exceder o estrito fim lucrativo e que é associada a uma vida boa para todos, representa, conforme Almeida (2010), um fundamento ético indiscutível de cidadania empresarial.

Quanto às implicações do *egoísmo* ético no plano organizacional, verifica-se que é no meio empresarial que o *egoísmo* ético tem mais adesão, pois perante um mercado competitivo de livre concorrência é expectável por muitos que as empresas operem em função dos seus interesses, considerando principalmente que com o seu êxito económico estarão diretamente a contribuir para o bem-estar social. Os gestores agem em função dos seus próprios interesses e dos das empresas, procurando satisfazer as suas próprias necessidades e zelar pelas suas carreiras. Deste modo, as transações comerciais na vida empresarial não conduzirão a conflitos mas antes a um resultado favorável, trazendo a maiores benefícios para o maior número de pessoas, dentro de um quadro competitivo. Conforme abordado por Rego *et al.* (2007), esta doutrina, apesar de ter grande recetividade no mundo dos negócios e de ser um fundamento teórico da economia de mercado, colide com a generalidade das doutrinas éticas, sendo também contestada pelos seus efeitos perversos.

Quanto às implicações da ética kantiana no plano organizacional, considera-se a empresa com a finalidade de contribuir para os fins dos seus semelhantes, através de práticas morais baseadas na coerência lógica e respeitando as liberdades positivas e negativas das pessoas e as necessidades de todas as partes interessadas como iguais, devendo todos participar na definição das regras e políticas empresariais. No âmbito da RSE, as empresas devem praticar ações pelo dever genuíno de beneficiar a sociedade através do auxílio. Contudo, rejeita as emoções e os sentimentos como motivos válidos para o comportamento moral, não referindo qualquer preocupação em especial com a Natureza, considerando-a como meio para os fins humanos.

Quanto às implicações da *justiça* como equidade na organização e de acordo com Rawls (1971), a *justiça* defende o papel da empresa assente em princípios sociais distributivos conforme um modelo capitalista, mas que, em termos de RSE, pressupõe um controlo rigoroso do impacto ambiental e da obrigação moral de *justiça*. A empresa deverá evitar, minimizar e corrigir os efeitos da sua ação que comprometam a liberdade alheia, encontrando-se orientada para todas as partes interessadas mas favorecendo, em caso de desigualdade, os mais carenciados.

Quanto às implicações das virtudes aristotélicas no plano organizacional, destacam-se as virtudes Magnanimidade, Magnificência, Liberdade e Justa Indignação. Por um lado, se uma empresa cultivar virtudes morais no contexto empresarial, é uma forma adequada desta se aproximar dessa grandeza. Por outro lado, e de acordo com Almeida (2010), questiona-se a nobreza e a sabedoria associadas, dádiva dos seus recursos, que possibilitem o bem-estar e desenvolvimento social. Neste contexto, a virtude da liberdade pressupõe que as empresas e os seus dirigentes encontrem um ponto de equilíbrio, de forma a atribuírem as riquezas certas às pessoas certas. Ainda, uma empresa pode distinguir-se de outra por se envolver em ações sociais com objetivos estratégicos ou por se envolver por motivos de justa indignação, sensibilidade que resulta numa solidariedade cativa perante o sofrimento alheio. Assim, de acordo com Almeida (2010) esta abordagem da ética empresarial desvaloriza o papel dos princípios universais para determinar as ações aceitáveis e para se centrar nas virtudes morais que o carácter dos dirigentes e funcionários devem possuir, pressupondo que estas terão impacto necessariamente na natureza das práticas empresariais. Fazendo a ponte com a RSE, os princípios de RSE deverão implicar necessariamente uma transformação nas empresas para que estas atuem motivadas pela justa indignação e conscientes da nobreza associada à liberdade. Assim, e como consequência, os princípios de RSE revelam o carácter virtuoso dos membros que concebem a empresa como uma comunidade dentro de outra comunidade, caracterizada por relações de interdependência entre elas.

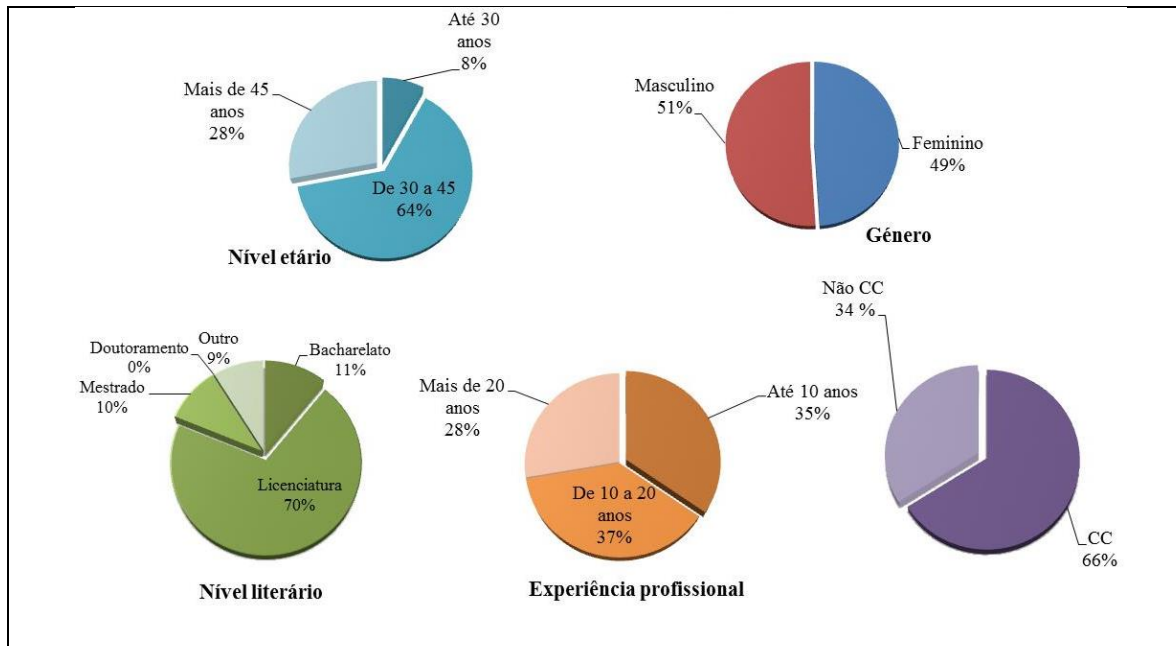
Verifica-se, assim, que os vários fundamentos teóricos apresentam aspetos em comum nos princípios gerais da RSE e que estes têm raízes filosóficas que permitem, na maior parte dos casos, condicionar a generalidade dos comportamentos empresariais e assim constituir o eixo central de todo o campo da ética empresarial. De forma concordante com Almeida (2010), estes fundamentos parecem originar o aperfeiçoamento da consciência, contribuindo para uma relação humana mais justa e solidária, sendo este argumento favorável a uma visão da RSE, para além da persecução do lucro e do cumprimento das leis.

4. Metodologia

4.1. População e amostra

Em relação à dimensão da amostra, esta atendeu a um conjunto de etapas. De um universo total de 55 empresas cotadas na Euronext Lisboa, foram retiradas as empresas financeiras e SAD (sociedades anónimas desportivas), devido às suas características e particularidades face às restantes empresas, ficando com um $N=37$ empresas, correspondendo a ~300 contabilistas. Para um nível de confiança de 95% e um erro amostral de $\pm 5\%$, o cálculo para populações finitas ($N = 300$), apresentou uma dimensão de amostra de 168 contabilistas. Dos 168 contabilistas contactados para este estudo entre os anos de 2013 e 2014 obteve-se uma taxa de resposta de 70% do total. Estes resultados deram sustentação para prosseguir com as restantes análises. Quanto à caracterização dos inquiridos, verifica-se que os contabilistas têm em média entre 10 a 20 anos de experiência profissional em contabilidade e que estes se situam, na sua maioria, entre os 30 e os 45 anos. Os contabilistas do género masculino representam 51% dos inquiridos e estes são na maior parte Contabilistas Certificados. No que diz respeito ao nível das habilitações literárias, pode observar-se que a maioria dos respondentes possui licenciatura (ver Figura 5).

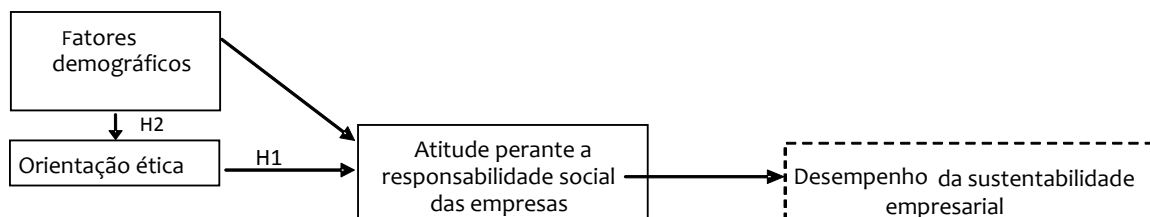
Figura 5. Caracterização da amostra



4.2. Instrumentos

Colocaram-se um conjunto de questões relacionadas com as orientações éticas de RSE utilizando-se uma escala com 5 categorias (1, 2, 3, 4, e 5) indicando a relevância dos motivos apresentados em: irrelevante; pouco relevante; relevante; muito relevante; e totalmente relevante. Na segunda parte do questionário, incluíram-se questões sobre as características dos indivíduos inquiridos, conforme apresentado no Apêndice A – Inquérito Final. Na Figura 6 representa-se o modelo teórico de julgamento sobre as orientações éticas de RSE.

Figura 6. Modelo de orientações éticas de responsabilidade social das empresas



Através do tratamento de dados pretendeu-se analisar a atitude dos contabilistas perante a RSE e a ética. Para o efeito, houve necessidade de recorrer a um conjunto de métodos analíticos. Em primeiro lugar, procedeu-se a uma análise descritiva dos dados das respostas obtidas ao inquérito e procedeu-se à validação dos instrumentos de medida e das escalas utilizadas, tendo-se efetuado o tratamento e a análise estatística, com recurso ao programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences*.

Com o objetivo de avaliar a orientação ética dos contabilistas, analisaram-se os princípios éticos adotados como critérios nas escolhas ligadas às problemáticas da relação da empresa com a sociedade e suas responsabilidades inerentes. Com base na escala e motivos desenvolvidos por Almeida (2010) e com o objetivo de analisar a orientação ética que influencia a atitude do contabilista perante a RSE, consideraram-se quatro orientações éticas: o *utilitarismo*; o *egoísmo*; o *absolutismo* e o *igualitarismo* (ligado às teorias da *justiça*). Assim, a criação das dimensões de ética teve por base teórica o estudo do autor.

O questionário incluiu cinco questões relacionadas com a responsabilidade ética das empresas, em relação às quais foi pedido o nível de relevância face a quatro motivos associados às orientações éticas em análise. À semelhança do elaborado por Almeida (2010) os motivos mantiveram a mesma redação para todas as questões e a escolha das questões teve em consideração os interesses dos diferentes grupos de partes interessadas. Deste modo, evitou-se explicitar a resposta socialmente desejável e o reduzido grau de variabilidade permitindo detetar decisões éticas que não sejam vinculadas apenas a uma única corrente de pensamento, mas que resultam de uma avaliação subjetiva dos contabilistas por vezes contraditórias entre si. O grau de fidelidade do questionário aponta para a consistência interna das perguntas que o constituem. A avaliação foi efetuada através do coeficiente alpha de Cronbach, sendo lícito afirmar que as variáveis em causa são bem explicadas pelas perguntas consideradas, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Tabela geral do alfa de Cronbach

Componente Principal	Designação Atribuída	Alfa de Cronbach	Número de variáveis
1	<i>Utilitarismo</i>	0,752	5
2	<i>Egoísmo</i>	0,706	5
3	<i>Justiça</i>	0,773	5
4	<i>Absolutismo</i>	0,795	5

Na Tabela 3 apresenta-se a estatística das variáveis das dimensões de ética, assim como os níveis de alfa de Cronbach caso se elimine um item das variáveis da dimensão.

Tabela 3. Alfa de Cronbach de dimensões de ética (1/2)

Dimensão <i>Utilitarismo</i>	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
- N.º itens 5, alfa de Cronbach 0,75		
1.1 A Distribuição de lucros maximiza os benefícios totais.	0,499	0,715
1.2 A Financiamento de ações sociais maximiza os benefícios totais.	0,394	0,753
1.3 A Sustentabilidade com base nos lucros sucessivos maximiza os benefícios totais.	0,576	0,688
1.4 A Transparência publicitária maximiza os benefícios totais.	0,562	0,692

1.5 A Controlo e prevenção de impactes negativos no meio maximiza os benefícios totais.	0,577	0,690
---	-------	-------

Tabela 3. Alfa de Cronbach de dimensões de ética (2/2)

Dimensão Egoísmo - N.º itens 5, alfa de Cronbach 0,70	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.1B Distribuição de lucros beneficia os interesses da empresa.	0,449	0,663
1.2B Financiamento de ações sociais beneficia os interesses da empresa.	0,474	0,652
1.3B Sustentabilidade com base nos lucros sucessivos beneficia os interesses da empresa.	0,380	0,688
1.4B Transparência publicitária beneficia os interesses da empresa.	0,545	0,619
1.5B Controlo e prevenção de impactes negativos no meio beneficia os interesses da empresa.	0,464	0,656
Dimensão Justiça - N.º itens 5, alfa de Cronbach 0,77	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.1C Distribuição de lucros minimiza desigualdades sociais.	0,450	0,765
1.2C Financiamento de ações sociais minimiza desigualdades sociais.	0,410	0,772
1.3C Sustentabilidade com base nos lucros sucessivos minimiza desigualdades sociais.	0,666	0,691
1.4C Transparência publicitária minimiza desigualdades sociais.	0,602	0,711
1.5C Controlo e prevenção de impactes negativos no meio minimiza desigualdades sociais.	0,613	0,707
Dimensão Absolutismo - N.º itens 5, alfa de Cronbach 0,79	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.1D Distribuição de lucros é um dever social.	0,622	0,741
1.2D Financiamento de ações sociais é um dever social.	0,632	0,742
1.3D Sustentabilidade com base nos lucros sucessivos é um dever social.	0,608	0,745
1.4D Transparência publicitária é um dever social.	0,442	0,804
1.5D Controlo e prevenção de impactes negativos no meio é um dever social.	0,604	0,746

5. Análise dos resultados

Na Tabela 4 apresenta-se a média, o desvio padrão, o mínimo e o máximo das quatro dimensões da ética.

Tabela 4. Resultados das dimensões de ética

Dimensões	Média	D. Padrão	Min.	Max.
<i>Utilitarismo</i>	3,84	0,64	1	5
<i>Egoísmo</i>	3,65	0,63	1	5
<i>Absolutismo</i>	3,56	0,79	1	5
<i>Justiça</i>	3,13	0,80	1	5

Verifica-se que os resultados empíricos obtidos permitem concluir sobre a adequação da escala utilizada e construída com base nos principais referenciais teóricos. Além de permitir identificar as orientações éticas *utilitarismo*, *egoísmo*, *absolutismo* e *justiça*, os contabilistas revelam uma orientação ética fundada primariamente em princípios utilitaristas com o valor médio superior $X_m = 3,84$. Embora os contabilistas considerem a maximização dos benefícios totais a principal justificativa moral para o exercício da RSE, também consideram como justificação do compromisso ético das empresas e das ações daí decorrentes os benefícios gerados para a empresa com o valor médio no *egoísmo* de $X_m = 3,65$. Os resultados mostram que os contabilistas têm uma visão fundamentalmente consequencialista da RSE, verificando-se também uma obrigação moral de contribuir para o bem-estar social, com o valor médio a $X_m = 3,56$ para o *absolutismo*.

Os contabilistas atribuem menos importância aos benefícios que a RSE pode trazer na diminuição de desigualdades sociais. Além de permitir identificar as orientações éticas *utilitarismo*, *egoísmo*, *absolutismo* e *justiça*, os contabilistas revelam uma orientação ética fundada primariamente em princípios utilitaristas com o valor médio superior $X_m = 3,84$. Embora os contabilistas considerem a maximização dos benefícios totais a principal justificativa moral para o exercício da RSE, também consideram como justificação do compromisso ético das empresas e das ações daí decorrentes os benefícios gerados para a empresa com o valor médio no *egoísmo* de $X_m = 3,65$. Os resultados mostram que os contabilistas têm uma visão fundamentalmente consequencialista da RSE, verificando-se também uma obrigação moral de contribuir para o bem-estar social, com o valor médio a $X_m = 3,56$ para o *absolutismo*.

Na Tabela 5 apresentam-se a média, o desvio padrão, o mínimo e o máximo das variáveis de ética e das suas dimensões. Para se determinar o valor médio, o desvio padrão, o mínimo e o máximo das quatro dimensões da ética calculou-se uma nova variável para cada uma das dimensões que consiste na média dos casos (ou unidades) que compõem as mesmas e calcularam-se as medidas de estatística descritiva para essa nova variável. São de destacar como valores médios máximos:

- sustentabilidade com base nos lucros sucessivos beneficia os interesses da empresa ($X_m = 4,05$ e $s = 0,83$);
- controlo e prevenção de impactes negativos no meio maximiza os benefícios totais para a empresa e para a sociedade ($X_m = 4,02$ e $s = 0,80$);

- sustentabilidade com base nos lucros sucessivos maximiza os benefícios totais para a empresa e para a sociedade ($X_m = 3,89$ e $s = 0,86$).

São de destacar como valores médios mínimos:

- transparência publicitária minimiza desigualdades sociais ($X_m = 2,44$ e $s = 1,18$);
- controlo e prevenção de impactes negativos no meio minimiza desigualdades sociais ($X_m = 2,85$ e $s = 1,15$);
- sustentabilidade com base nos lucros sucessivos minimiza desigualdades sociais ($X_m = 3,05$ e $s = 1,06$).

A principal conclusão a retirar é que os contabilistas parecem considerar que as questões de sustentabilidade e RSE assentam mais em orientações éticas, que consideram a maximização dos benefícios totais a principal justificativa moral para o exercício da RSE. A dimensão da ética *utilitarismo* que se baseia na aplicação do *utilitarismo* como princípio moral aplicado ao caso da RSE, justifica o compromisso ético das empresas e das suas ações com base nos benefícios gerados para a empresa e para a sociedade. Esta dimensão origina o valor médio $X_m = 3,84$ e o desvio padrão $s = 0,80$. Nesta dimensão com cinco variáveis, aquela considerada com valor médio maior para maximizar os benefícios totais para a empresa e para a sociedade é o investimento no controlo e prevenção dos impactes negativos da atividade no meio envolvente ($X_m = 4,02$ e $s = 0,80$), sendo considerada uma prática muito relevante. A variável considerada com valor médio menor para maximizar os benefícios totais para a empresa e para a sociedade é financiar projetos de solidariedade social ($X_m = 3,64$ e $s = 0,93$), sendo, contudo, considerada uma prática relevante a muito relevante.

Tabela 5. Resultados das dimensões de ética (1/2)

Dimensões de ética (1-irrelevante a 5-totalmente relevante)		N	Média	D. Padrão	Min.	Max.
Utilitarismo			3,84	0,64	1	5
1.1A	Distribuir lucros maximiza os benefícios totais.	100	3,88	0,92	1	5
1.2A	Financiar ações sociais maximiza os benefícios totais.	100	3,64	0,93	1	5
1.3A	Sustentabilidade com base nos lucros sucessivos maximiza os benefícios totais.	100	3,89	0,86	2	5
1.4A	Transparência publicitária maximiza os benefícios totais.	100	3,76	0,97	1	5
1.5A	Controlo e prevenção de impactes negativos no meio maximiza os benefícios totais.	100	4,02	0,80	2	5
Egoísmo			3,65	0,63	1	5
1.1B	Distribuir lucros beneficia os interesses da empresa.	100	3,55	0,95	1	5
1.2B	Financiar ações sociais beneficia os interesses da empresa.	100	3,27	0,90	1	5
1.3B	Sustentabilidade com base nos lucros sucessivos beneficia os interesses da empresa.	100	4,05	0,83	2	5
1.4B	Transparência publicitária beneficia os interesses da empresa.	100	3,62	1,05	1	5
1.5B	Controlo e prevenção de impactes negativos no meio beneficia os interesses da empresa.	100	3,75	0,91	1	5
Justiça			3,13	0,80	1	5
1.1C	Distribuir lucros minimiza desigualdades sociais.	100	3,46	1,18	1	5
1.2C	Financiar ações sociais minimiza desigualdades sociais.	100	3,86	0,95	1	5
1.3C	Sustentabilidade com base nos lucros sucessivos minimiza desigualdades sociais.	100	3,05	1,06	1	5
1.4C	Transparência publicitária minimiza desigualdades sociais.	100	2,44	1,18	1	5
1.5C	Controlo e prevenção de impactes negativos no meio minimiza desigualdades sociais.	100	2,85	1,15	1	5
Absolutismo			3,56	0,79	1	5
1.1D	Distribuir lucros é um dever social.	100	3,64	1,03	1	5
1.2D	Financiar ações sociais é um dever social.	100	3,73	0,93	1	5
1.3D	Sustentabilidade com base nos lucros sucessivos é um dever social.	100	3,26	1,10	1	5
1.4D	Transparência publicitária é um dever social.	100	3,39	1,20	1	5
1.5D	Controlo e prevenção de impactes negativos no meio é um dever social.	100	3,79	1,07	1	5

A dimensão ética referente ao *egoísmo* que se baseia na aplicação do *egoísmo* ético como princípio moral aplicado ao caso da RSE, justifica o compromisso ético das empresas e das suas ações com base nos interesses e nos benefícios gerados para a empresa. Esta dimensão origina o valor médio $X_m = 3,64$ e o desvio padrão $s = 0,63$. Nesta dimensão com cinco variáveis, aquela considerada com valor médio maior para beneficiar os interesses da empresa é a sustentabilidade com base na obtenção de lucros sucessivos, indicando ser considerada uma prática muito relevante ($X_m = 4,05$ e $s = 0,83$). A variável considerada com valor médio menor para beneficiar os interesses da empresa é financiar projetos de solidariedade social ($X_m = 3,27$ e $s = 0,90$), sendo considerada uma prática relevante.

A dimensão ética referente à *justiça* que se baseia na aplicação da *justiça* distributiva como princípio moral aplicado ao caso da RSE, justifica o compromisso ético das empresas e das suas ações com base nas teorias de *justiça* distributiva de forma a reforçar a desigualdade social e beneficiar os menos favorecidos. Esta dimensão origina o valor médio $X_m = 3,30$ e o desvio padrão $s = 0,80$, indicando, como anteriormente referido, que os contabilistas atribuem menos importância aos benefícios que a RSE pode trazer na diminuição de desigualdades sociais. Nesta dimensão com cinco variáveis, aquela considerada com valor médio maior para contribuir para minimizar desigualdades sociais é financiar projetos de solidariedade social ($X_m = 3,86$ e $s = 0,95$), sendo considerada uma prática relevante a muito relevante. A variável considerada com valor médio menor para contribuir para minimizar desigualdades sociais é fazer publicidade transparente dos produtos quanto aos riscos e às imperfeições que estes possam apresentar para os clientes ($X_m = 2,44$ e $s = 1,18$), sendo considerada uma prática pouco relevante.

A dimensão ética referente ao *absolutismo* que se baseia na aplicação do *absolutismo* como princípio moral aplicado ao caso da RSE, justifica o compromisso ético das empresas e das suas ações com base na obrigação moral que as empresas têm de contribuir para o bem-estar social. Esta dimensão origina o valor médio $X_m = 3,56$ e o desvio padrão $s = 0,79$, indicando que os contabilistas parecem reconhecer que as empresas têm uma obrigação de contribuir para o bem-estar social. Nesta dimensão com cinco variáveis, aquela considerada como dever de agir em função do bem-estar social com valor médio maior é o investimento no controlo e prevenção dos impactos negativos da atividade no meio envolvente ($X_m = 3,79$ e $s = 1,07$), sendo considerada uma prática relevante a muito relevante. A variável considerada como dever de agir em função do bem-estar social com valor médio menor é a sustentabilidade com base na obtenção de lucros sucessivos ($X_m = 3,26$ e $s = 1,10$), sendo, contudo, considerada uma prática relevante.

No Apêndice B: Resultados da Investigação Empírica, apresenta-se a estatística descritiva das variáveis de orientação ética e na Tabela 6 apresentam-se os resultados referentes à caracterização da empresa em termos de empenho ético, na perspetiva do contabilista.

Tabela 6. Estatística descritiva do empenho ético percecionado pelo contabilista

Caraterização da empresa na perspetiva do contabilista	Sim	Não	NS/NR
2.6 A empresa tem um código de ética?	94%	1%	5%
2.7 A empresa assume as orientações do código de ética? (se respondeu não na resposta anterior, escolha NS/NR)	88%	1%	11%
2.8 Na empresa, os empregados podem denunciar comportamentos não éticos de forma anónima?	62%	14%	25%
2.9 A empresa tem sistema de avaliação de ética medido por entidade independente?	26%	32%	41%
2.10 A empresa tem um sistema disciplinar onde comportamentos não éticos são punidos?	57%	11%	32%
2.11 A empresa proporciona formação/seminários em ética?	53%	25%	22%
2.12 A empresa disponibiliza, com regularidade, parte significativa dos lucros para solidariedade social?	69%	20%	12%
2.13 A empresa desenvolve ações de solidariedade social que permitem a participação dos empregados?	83%	12%	5%
2.14 A empresa tem um departamento de ética?	23%	45%	32%
2.15 A empresa tem uma comissão de ética?	43%	18%	39%

Quanto aos resultados mais relevantes, verifica-se que 94% dos contabilistas indicam que a empresa onde exercem funções tem código de ética, sendo que 88% concordam que a empresa assume as orientações do código de ética. Quando questionados sobre se a empresa tem um sistema de avaliação de ética medido por entidade independente, 32% indicam que não, sendo que 41% não sabe ou não responde. Verifica-se que 69% dos contabilistas indicam que as empresas disponibilizam, com regularidade, uma parte significativa dos seus lucros para projetos de solidariedade social e que 83% indicam que a empresa desenvolve ações que permitem aos empregados participarem em ações voluntárias de solidariedade social. Na Tabela 7 apresentam-se os resultados referentes às características pessoais do contabilista e à sua perceção sobre o empenho ético da empresa onde está inserido.

Tabela 7. Estatística descritiva do empenho ético percecionado sobre características pessoais

Caraterização das empresas na perspetiva dos contabilistas	Contabilistas				Género			
	Certificado		Não Certificado		Feminino		Masculino	
	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
2.6 A empresa tem um código de ética?	92%	2%	97%	0%	98%	0%	90%	2%
2.7 A empresa assume as orientações do código de ética? (se respondeu não na resposta anterior, escolha NS/NR)	89%	2%	86%	0%	94%	0%	82%	2%
2.8 Na empresa, os empregados podem denunciar comportamentos não éticos de forma anónima?	65%	14%	58%	11%	69%	8%	57%	18%
2.9 A empresa tem sistema de avaliação de ética medido por entidade independente?	23%	35%	33%	25%	33%	18%	22%	45%
2.10. A empresa tem um sistema disciplinar onde comportamentos não éticos são punidos?	55%	11%	58%	11%	55%	6%	59%	16%
2.11 A empresa proporciona formação/seminários em ética?	54%	31%	50%	17%	65%	12%	41%	39%
2.12 A empresa disponibiliza, com regularidade, parte significativa dos lucros para solidariedade social?	63%	25%	78%	11%	80%	8%	57%	31%
2.13 A empresa desenvolve ações de solidariedade social que permitem a participação dos empregados?	80%	15%	89%	6%	96%	2%	71%	22%
2.14 A empresa tem um departamento de ética?	20%	54%	25%	31%	31%	29%	14%	63%
2.15 A empresa tem uma comissão de ética?	45%	23%	39%	8%	39%	12%	47%	24%

Verifica-se, por um lado, que os contabilistas Certificados parecem estar a trabalhar em empresas com menor empenho ético uma vez que indicam que as empresas onde exercem as suas funções têm em média menor empenho ético que os restantes contabilistas que não são certificados. Por outro lado, constata-se que os contabilistas do género feminino parecem estar a trabalhar em empresas com maior empenho ético que os do género masculino.

6. Conclusão

Conclui-se que a ética empresarial está diretamente relacionada com o comportamento ético e socialmente responsável dos empregados e apela-se à reflexão sobre os conceitos de ética e RSE, para procurar os seus fundamentos. Assim, os comportamentos empresariais deverão ser questionados e avaliados quanto à sua adequação em termos das responsabilidades das empresas perante a sociedade. Propõe-se uma conceção de RSE baseada no pressuposto de que as empresas e a sociedade não são entidades independentes, nem com existência intrínseca, mas sim interligadas e cuja relação origina expectativas lícitas na sociedade. A RSE vê-se dirigida pelos modelos desenvolvidos pelos indivíduos que integram as empresas,

representando a relação que estes pretendem que a empresa desenvolva com a sociedade. Tendo em conta que as empresas são dotadas com um certo grau de existência autónoma, que lhes dá a liberdade e possibilidade de serem éticas, a ética empresarial é parte da ética aplicada, que, reflexivamente, evidencia como aplicar os princípios éticos à atividade empresarial, estuda os comportamentos e as decisões empresariais com impacto no bem-estar individual e social. Através dos muitos pontos de contacto entre a ética e a RSE, é possível condicionar a generalidade dos comportamentos empresariais e analisar a forma como a empresa atinge os seus objetivos, os meios que utiliza e o bem-estar que proporciona à sua volta, não se questionando o objetivo das empresas serem lucrativas, mas sim a forma como estas atuam na sociedade.

Os contabilistas apresentam diferentes atitudes e posições perante a RSE associadas a diferentes teorias da RSE e em função de diferentes orientações éticas. Quanto às orientações éticas dos contabilistas, perante a RSE, verifica-se que nem todos os contabilistas parecem aperceber-se das implicações das suas intuições éticas e que a maior parte dos contabilistas revelam uma orientação ética fundada primariamente em princípios utilitaristas, considerando como justificação do compromisso ético das empresas e das ações daí decorrentes, os benefícios gerados para a empresa, mas também uma obrigação moral de contribuir para o bem-estar social. Deste modo, os contabilistas têm uma visão fundamentalmente consequencialista da RSE e atribuem menos importância aos benefícios que a RSE pode trazer na diminuição de desigualdades sociais. É possível que nem todos os contabilistas se estejam a aperceber das implicações das suas intuições éticas, verificando-se que a variável género parece estar a influenciar tendencialmente a definição da orientação ética dos contabilistas.

Referências bibliográficas

- Almeida, F. (2010). *Ética, valores humanos e responsabilidade social das empresas*. Lisboa: PrincípiA.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (1992). Critical theory and management studies: An introduction. *Critical Management Studies* (pp. 1-20). London: Sage.
- Aristóteles. (2009). *Ética a nicómaco* (A. C. Caeiro, trad.). Lisboa: Quetzal. (Originalmente publicado em 1837).
- Caldeira, I. (2009). *Ética empresarial: Uma fundamentação teórica* (Dissertação de mestrado não publicada). Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Callicott, J. B. (1989). *In defense of the land ethic: Essays in environmental philosophy*. Albany: SUNY series in Philosophy and Biology.
- Callicott, J. B. & Frodeman, R. (Eds.) (2009). *Encyclopedia of environmental ethics and philosophy*. New York: Macmillan.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38 (3), 268-295.
- Carvalho, J. A. (2011). *Ética e liderança: A crise no sector imobiliário*. Lisboa: Imoedições.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Cortina, A., Conill, J., Moratalla, A. D. & Marzá, V. D. G. (2005). *Ética de la empresa: Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Editorial trota.
- Costa, M. A. N. (2005). Fazer o bem compensa? Uma reflexão sobre a responsabilidade social empresarial. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 73, 67-89.
- Felix, A. B. (2011). A crise económica e a ética. *Inforbanca*, 90, 4-6.

- Friedman, M. (1970, 13 setembro). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, p.17.
- Kant, I. (2015). *Fundamentação da metafísica dos costumes* (Trad. P. Galvão). Lisboa: Edições 70. (Originalmente publicado em 1785).
- Leopold, A. (1949). *A sand county almanac and sketches here and there*. Oxford: Oxford University Press.
- Matthew H., Bradley L. & Sutton, S. G. (2016.) Potential employees' ethical perceptions of active monitoring: The dark side of data analytics. *Journal of Information Systems* In-Press. doi: <http://dx.doi.org/10.2308/isisys-51580>
- Meredith B. L., Bernardi R. A. & Bosco S. M. (2013). Does female representation on boards of directors associate with increased transparency and ethical behavior? *Accounting and the Public Interest*, 13 (1), 132-150. doi: <http://dx.doi.org/10.2308/apin-10374>
- Minoja, M. (2012). Stakeholder management theory, firm strategy and ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, 109 (1), 67-82. doi: 10.1007/s10551-012-1380-9
- Rego, A., Cunha, M. P. E., Costa, N. G. D., Gonçalves, H. & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão ética e socialmente responsável*. Lisboa: RH.
- Regojo, P. (2005). *Ética e direção de empresa: Reflexões a partir dos ensinamentos da igreja*. Lisboa: Edições AESE.
- Rocha, A. da S. (2010). *Ética, deontologia e responsabilidade social*. Porto: Vida Económica.
- Rolston, H. (1988). *Environmental ethics*. Philadelphia: Temple University Press.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 503-530.
- Simões, M. C. (2016) *Filosofia moral de John Stuart Mill: Utilitarismo e liberalismo*. São Paulo: Editora Ideias e Letras.
- Sims, R. R. (2003). *Ethics and corporate social responsibility: Why giants fall*. Westport, Connecticut: Greenwood Publishing Group.
- World Business Council for Sustainable Development (2000). *Corporate social responsibility: Making good business sense*. Geneve.
- Wu, M. (2013). Towards a stakeholder perspective on competitive advantage. *International Journal of Business and Management*, 8 (4), 20-29. doi: <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n4p20>

TÂNIA ALVES DE JESUS é professora no ISCAL, Doutorada em Gestão com especialização em Contabilidade pela Universidade Lusíadas e Mestre em Contabilidade pelo ISCTE. Autora de vários artigos e de livros sobre SNC e Normas Internacionais de Contabilidade, com vasta experiência no ensino da Contabilidade Financeira. Endereço institucional: Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Av. Miguel Bombarda, 20, 1050-053 Lisboa, Portugal.

MANUELA SARMENTO é professora catedrática de gestão na Academia Militar (AM) e na Universidade Lusíada (UL). Na AM é presidente da comissão científica do Mestrado Integrado em Administração e regente de Gestão de Recursos Humanos e Seminários Avançados em Liderança. Na UL é regente de Metodologia Científica no Mestrado “Gestão de Recursos Humanos”. Publicou 11 livros, 200 artigos e capítulos com arbitragem científica. Foi presidente dos Centros de Investigação: Cinamil e CITIS. É avaliadora de projetos da UE, Itália e Grécia. Foi presidente da direção da Associação Portuguesa de Management. Endereço institucional: Academia Militar - Instituto Universitário Militar, Av. Castro Guimarães, 2720-113, Amadora, Portugal.

MANUELA DUARTE é doutorada em gestão e professora coordenadora de contabilidade do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, foi professora associada (convidada) da Universidade Lusíada durante vários anos tendo sido regente de contabilidade financeira nas licenciaturas em gestão, economia, turismo e solicitadoria. Publicou três livros e vários manuais de apoio. Cerca de 150 artigos e capítulos de livros com arbitragem científica. Foi presidente do conselho diretivo do ISCAL. Endereço institucional: Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Av. Miguel Bombarda, 20, 1050-053 Lisboa, Portugal.

Submetido em 26 maio 2016

Aceite em 31 janeiro 2017

Apêndice A. Inquérito final

1. ORIENTAÇÃO ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Indique a relevância que atribui a cada um dos motivos apresentados, assinalando a sua opinião em todas as opções. Para a resposta, considere, por favor a escala: 1 - Irrelevante; 2 - Pouco relevante; 3 - Relevante; 4 - Muito relevante, 5 - Totalmente relevante.

1.1 Distribuir lucros aos empregados é uma prática aceitável porque:					
Irrelevante (1) a Totalmente relevante (5)					
A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	1	2	3	4	5
B. Beneficia os interesses da empresa	1	2	3	4	5
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	1	2	3	4	5
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	1	2	3	4	5
1.2 Financiar projetos de solidariedade social é uma prática aceitável porque:					
Irrelevante (1) a Totalmente relevante (5)					
A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	1	2	3	4	5
B. Beneficia os interesses da empresa	1	2	3	4	5
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	1	2	3	4	5
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	1	2	3	4	5
1.3 A sustentabilidade com base na obtenção de lucros sucessivos é uma prática aceitável porque:					
Irrelevante (1) a Totalmente relevante (5)					
A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	1	2	3	4	5
B. Beneficia os interesses da empresa	1	2	3	4	5
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	1	2	3	4	5
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	1	2	3	4	5
1.4 Fazer publicidade transparente dos produtos quanto aos riscos e imperfeições que estes possam apresentar para os clientes, é uma prática aceitável porque:					
Irrelevante (1) a Totalmente relevante (5)					
A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	1	2	3	4	5
B. Beneficia os interesses da empresa	1	2	3	4	5
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	1	2	3	4	5
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	1	2	3	4	5
1.5 Investir no controlo e prevenção dos impactes negativos da atividade no meio envolvente, é uma prática aceitável porque:					
Irrelevante (1) a Totalmente relevante (5)					
A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	1	2	3	4	5
B. Beneficia os interesses da empresa	1	2	3	4	5

C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	1	2	3	4	5	
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	1	2	3	4	5	

2. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE E DA EMPRESA ONDE DESEMPENHA FUNÇÕES

2.1 Ano de nascimento	_____
2.2 Género	☐ Feminino ☐ Masculino
2.3 Nível de escolaridade	☐ Bacharelato ☐ Licenciatura ☐ Mestrado ☐ Doutoramento ☐ Outro
2.4 Anos de experiência profissional em contabilidade	_____
2.5 Contabilista Certificado	☐ Sim ☐ Não

2.6 A empresa tem um código de ética?	☐ Sim ☐ Não ☐ NS / NR
2.7 A empresa assume as orientações do código de ética? (se respondeu não na resposta anterior, escolha NS/NR)	☐ Sim ☐ Não ☐ NS / NR
2.8 Na empresa, os empregados podem denunciar comportamentos não éticos de forma anónima?	☐ Sim ☐ Não ☐ NS / NR
2.9 A empresa tem sistema de avaliação de ética medido por entidade independente?	☐ Sim ☐ Não ☐ NS / NR
2.10. A empresa tem um sistema disciplinar onde comportamentos não éticos são punidos?	☐ Sim ☐ Não ☐ NS / NR
2.11 A empresa proporciona formação/seminários em ética?	☐ Sim ☐ Não ☐ NS / NR
2.12 A empresa disponibiliza, com regularidade, uma parte significativa dos seus lucros para projetos de solidariedade social?	☐ Sim ☐ Não ☐ NS / NR
2.13 A empresa desenvolve ações que permitem aos empregados participarem em ações voluntárias de solidariedade social?	☐ Sim ☐ Não ☐ NS / NR
2.14 A empresa tem um departamento de ética?	☐ Sim ☐ Não ☐ NS / NR
2.15 A empresa tem uma comissão de ética?	☐ Sim ☐ Não ☐ NS / NR

Apêndice B. Resultados da investigação empírica

Estatística descritiva das variáveis de orientação Ética (1/2)

1.1 Distribuir lucros aos empregados:	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante	Totalmente relevante
A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	2%	5%	21%	44%	28%
B. Beneficia os interesses da empresa	3%	7%	37%	37%	17%
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	9%	12%	22%	36%	21%
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	5%	8%	28%	38%	22%
1.2 Financiar projetos de solidariedade social:	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante	Totalmente relevante
A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	2%	8%	36%	33%	22%
B. Beneficia os interesses da empresa	3%	14%	44%	28%	11%
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	2%	5%	25%	38%	31%
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	2%	8%	29%	38%	24%
1.3 A sustentabilidade com base na obtenção de lucros sucessivos:	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante	Totalmente relevante
A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	1%	3%	34%	33%	30%
B. Beneficia os interesses da empresa	1%	1%	28%	34%	37%
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	8%	22%	36%	24%	11%
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	9%	13%	33%	31%	14%

Estatística descritiva das variáveis de orientação Ética (2/2)

1.4 Fazer publicidade transparente dos produtos quanto aos riscos e imperfeições que estes possam apresentar para os clientes:	Estatística descritiva das variáveis de orientação Ética (2/2)				
	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante	Totalmente relevante
A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	2%	8%	31%	33%	27%
B. Beneficia os interesses da empresa	2%	16%	23%	34%	25%
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	25%	32%	22%	13%	8%
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	9%	14%	27%	29%	21%
1.5 Investir no controlo e prevenção dos impactes negativos da atividade no meio envolvente:	Estatística descritiva das variáveis de orientação Ética (2/2)				
	Irrelevante	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante	Totalmente relevante
A. Maximiza os benefícios totais (para a empresa e para a sociedade)	1%	3%	22%	44%	30%
B. Beneficia os interesses da empresa	3%	5%	30%	41%	21%
C. Contribui para minimizar desigualdades sociais	15%	25%	29%	23%	8%
D. A empresa tem o dever de agir em função do bem-estar social	6%	5%	23%	38%	28%

Auditoria interna nas instituições públicas de ensino superior: Estudo empírico no contexto português

Internal audit in public institutions of higher education: Empirical study in the Portuguese context

Sandrina Machado

Instituto Superior Politécnico do Cávado e do Ave, Barcelos, Portugal
sandrinearaujomachado@gmail.com

Sara Serra

Escola Superior de Gestão do Instituto Superior Politécnico do Cávado e do Ave, Barcelos, Portugal
sserra@ipca.pt

Patrícia Gomes

Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Lisboa, Portugal
pgomes@ipca.pt

Resumo

Este artigo visa estudar as funções do departamento de auditoria interna (AI) nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES). A metodologia utilizada para desenvolver este trabalho foi o inquérito por questionário, submetido *online*, às IPES portuguesas. Como resultado foi obtida uma taxa de resposta de 43%. Com este estudo concluímos que a maioria das IPES não tem departamento de AI apesar da elevada importância atribuída à sua existência. De facto, com este projeto verificámos que ainda existe um longo percurso a percorrer para que as IPES e os seus órgãos de gestão executem práticas efetivas que conduzam à implementação da AI no modelo de gestão e controlo. Apesar de algumas limitações do estudo empírico realizado, entendemos que o presente artigo contribui para enriquecer o conhecimento e a literatura académica nesta área, enfatizar a importância da AI, em particular no contexto do ensino superior, e sensibilizar a classe dos gestores públicos e políticos para o papel da AI no aumento dos níveis de transparência, eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos.

Palavras-chave: auditoria interna; instituições públicas de ensino superior; departamento de auditoria interna; inquérito; Portugal.

Abstract

This paper aims to examine the role of internal audit department (AI) in public Higher Education Institutions (HEIs). The methodology used to develop this study was an online survey of the Portuguese public HEIs. As a result, a response rate of 43% was obtained. This study concludes that most HEIs do not have an internal audit department although their usefulness is recognised. In fact, this study found that there is a long way to go for HEIs and their management bodies to introduce and apply effective internal audit practices. Although it has some limitations, with this paper we hope to contribute to enrich the knowledge and the scant academic literature in this field, by emphasising the usefulness of AIs, particularly in the HEI context, and by alerting policy makers and public managers to the role of AI in the increasing the levels of transparency, efficiency, effectiveness and quality of service delivered.

Keywords: internal audit; public Higher Education Institutions; internal audit department; survey; Portugal.



1. Introdução

Na atualidade, as IPES enfrentam muitos desafios, tais como a escassez de recursos, aumento dos custos operacionais, do tamanho e da complexidade institucional. Face ao exposto, para conseguir operar com os fundos disponíveis, os gestores são obrigados a avaliar a eficácia operacional e eficiência de suas instituições. Por estas razões, e considerando que a AI visa ajudar a entidade a alcançar os seus objetivos, bem como a avaliar e melhorar a eficácia da gestão dos processos de risco, controlo e governação, achamos relevante estudar a função dos departamentos de AI nas IPES. Deste modo, o objetivo deste trabalho é abordar a temática da AI nas IPES, analisando o departamento de AI e o perfil do auditor interno. Para o efeito, começamos por fazer um enquadramento teórico sobre a existência e posicionamento do departamento de AI, abordando depois o perfil do auditor interno e os estudos empíricos realizados sobre a temática da AI nas IPES. De seguida, serão apresentados os resultados dos questionários ministrados às IPES. Espera-se, com este estudo, demonstrar o funcionamento dos departamentos de AI das IPES e sensibilizar os académicos e profissionais para a importância da AI.

2. Departamento de auditoria interna

As necessidades crescentes e, cada vez mais, exigentes do meio interno e externo fazem com que as organizações atinjam elevados níveis de complexidade organizacional e de informação. Por conseguinte, as:

[...] organizações públicas e privadas estão a aprimorar e modernizar os seus métodos de gestão, com o intuito de atingir os objetivos traçados e rentabilizar recursos para alcançar a meta da economia, eficiência e eficácia. Logo, cresce a necessidade de criar um departamento de auditoria interna, que possa assegurar o cumprimento das normas e o alcance dos objetivos requeridos pela gestão (Marçal & Marques, 2011: 65).

Nesta linha de pensamento, Ma'ayan e Carmeli (2016) referem que o principal objetivo da AI é o apoio da alta administração, bem como ajudar as unidades auditadas a melhorar a ética, eficiência e eficácia das organizações.

A gestão de topo deve compreender que a AI não é uma forma de fiscalização e o seu caráter não é exclusivamente financeiro. A AI é, então, uma função que deve ser entendida como um instrumento ao serviço da gestão e estar consciente da rendibilidade e economicidade que um serviço de AI pode gerar na organização. Foi, precisamente, nesse contexto que a AI emergiu como principal aliada da gestão de topo, avaliando, recomendando e monitorizando os vários riscos com que se confrontavam os objetivos estratégicos por esta traçados (Almeida, 2005). Partilhando esta opinião, Groff, Di Pietra e Sitar (2016) aludem que, atualmente, a auditoria interna se centra na avaliação da gestão de riscos corporativos.

Todavia, existem alguns fatores que a organização deve ter em conta para a criação de um departamento de AI. Antes de mais, a gerência deve ponderar a viabilidade do referido departamento. Morais e Martins (2007) consideram que, no estudo da viabilidade, devem ser ponderados fatores como a dimensão e estrutura da entidade; o grau de organização da entidade, bem como a dispersão ou concentração de capital da entidade. Devemos considerar estes fatores, tendo em conta que a rendibilidade não é imediata nem facilmente quantificável

nos primeiros anos deste serviço, necessitando, por isso, ser adotada uma atitude de consciencialização acerca dos seus efeitos (Marçal & Marques, 2011).

Domingos Sequeira, presidente do Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI), no artigo publicado por Sá (2008), no *Jornal de Negócios*, justifica que a gestão ainda não está muito envolvida e consciente da sua responsabilidade nesta matéria. A AI é considerada menor em algumas organizações, não por má-fé, mas, por falta de tradição, sensibilidade e, até, por uma questão cultural.

Quanto ao critério de economicidade deve ser efetuada uma pré-análise em relação custo/benefício. De acordo com Bilhim (2005), a única maneira de mudar as organizações é mudar a sua cultura, isto é, mudar a maneira de pensar, sentir e agir das organizações. Para tal, é necessário uma atitude de pré-adaptação, no sentido de ir preparando os responsáveis de todas as áreas para a aceitação deste serviço (Moraes & Martins, 2007). Os autores consideram, ainda, essencial, elaborar uma declaração de política da empresa sobre o departamento de AI, na qual se devem evidenciar os seus objetivos, o âmbito de atuação, as atribuições e competências, bem como o modo de funcionamento. Considera-se, assim, essencial que um departamento de AI consiga retratar a missão, a visão e os valores pelos quais se rege a empresa, para que seja mais fácil atingir os seus objetivos estratégicos.

Conhecida a importância que do departamento de AI, importa analisar a sua posição hierárquica, pelas funções que desempenha, exigindo-se total liberdade de atuação e independência relativamente a todos os outros serviços.

3. Perfil do auditor interno

Inicialmente, os auditores internos, chamados também de “controladores internos”, pertenciam aos quadros da organização e tinham como único objetivo detetar erros e fraudes.

De acordo com Monteiro (1998), só aquando da criação do *Institute of Internal Auditors* (IIA), em 1941, é que se criaram condições para aumentar a independência dos auditores internos, definir melhor a sua função e desenvolver a profissão a nível mundial. Por conseguinte, a função dos auditores internos foi ampliada. Para além da validação dos registos contabilísticos, os auditores internos foram progressivamente alargando o seu âmbito de atuação, passando a assumir uma nova postura e redefinindo o conceito de auditor interno. No entanto, essa mudança não se fez de um momento para outro, pois com a alteração do âmbito de atuação, houve necessidade de efetuar alterações ao perfil do auditor interno. Para além das aptidões técnicas, os auditores internos necessitam de reunir um conjunto de novas aptidões e características pessoais e comportamentais. A propósito das características profissionais do auditor, Marques e Almeida (2004: 90) aludem que as normas destacam aspetos como a formação técnica, a independência e a responsabilidade profissional. Em Espanha, os “Princípios e Normas de Auditoria do Sector Público” exigem que o auditor possua as seguintes características: formação técnica e capacidade profissional; independência; diligência profissional; responsabilidade e segredo profissional. Em Portugal, o Tribunal de Contas, nos “Princípios aplicáveis aos auditores”, inclui a independência, a competência e a diligência, em cujo âmbito se incluem as características exigidas pelas normas espanholas.

Segundo Skaerbaek (2009), a auditoria está constantemente sujeita a alterações. Por conseguinte, os auditores encetam esforços, constantes, para expandir as bases do conhecimento relativamente à auditoria. Face ao exposto, de acordo com Cashin (1982), os auditores internos, para além das características profissionais inerentes à profissão, devem ter

capacidade de iniciativa, criatividade e curiosidade intelectual, poder de observação, saber ouvir, ter capacidade de percepção e assimilação rápida, possuir espírito analítico, ter facilidade de comunicação e de persuasão. Adicionalmente, o auditor deve ter capacidade para ver e analisar além das aparências, identificar insuficiências e problemas e compreender as suas causas e consequências, bem como ser capaz de encontrar soluções.

De acordo com um estudo realizado por Morais (2003), os auditores internos têm características, atributos e habilidades com domínio em várias áreas de conhecimento (requisitos do certificado de auditor interno), que lhes permite responder aos desafios e ajudar as organizações na adequada implementação da AI, com novas filosofias e ferramentas. Aliás, Endaya e Hanefah (2016) revelam que as características do auditor interno têm um impacto significativo sobre a eficácia da auditoria interna e o seu apoio à gestão.

4. Estudos empíricos sobre a auditoria interna nas IPES

Neste ponto são apresentados estudos empíricos internacionais sobre a AI nas IPES. Cumpre, no entanto, referir que são poucos os estudos realizados nesta área.

O estudo apresentado por Tato (1998), sobre a AI em universidades espanholas, propõe um marco de responsabilidade para o sistema público do ponto de vista da eficiência das universidades e politécnicos. Segundo este autor, em 1990, foi realizado um estudo, utilizando o Guia Peterson, que analisou várias instituições de ensino nos Estados Unidos, privadas (colégios) e públicas (universidades). Este estudo pretendeu conhecer as características do auditor interno, tendo-se concluído que a maioria dos auditores internos possuía formação em contabilidade, trabalhava a tempo integral para a entidade e reportava diretamente ao vice-presidente da área financeira. Além disso, as universidades realizavam igualmente auditoria externa anual, existindo, portanto, uma relação custo-benefício favorável aquando da existência de um auditor interno.

Quanto ao grupo de pessoas que beneficiavam com o trabalho dos auditores incluem-se, tanto nas universidades públicas como nas privadas, o presidente, as funções operacionais, o órgão de topo da universidade e os auditores externos.

Quando questionados sobre as razões de não possuir um auditor interno, as respostas apontam para a escassez de fundos; não perceber a necessidade de possuir um auditor interno; o facto de considerarem que outros colaboradores cumprem a mesma função; o facto dos auditores externos não recomendarem e, finalmente, não se percebe a relação custo-benefício da sua existência.

Como conclusão do estudo, Tato (1998) apresenta, em termos de AI, uma proposta para as universidades espanholas. O autor propõe a institucionalização do departamento de AI, nas universidades públicas espanholas e internacionais, por um quadro jurídico. O autor propõe criar comités de AI nas universidades públicas, de acordo com as disposições internacionais em vigor, como *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) e Cadbury. O autor sugere, ainda, que a função de AI se reporte diretamente ao reitor da universidade ou ao conselho geral, não devendo nenhum nível hierárquico ter autoridade sobre ela.

Num estudo similar, realizado nos EUA, Rezaee, Elmore e Szendi (2001) reiteraram a importância da AI nas universidades. Os autores também incorporam o papel da AI na gestão e controlo da eficiência e eficácia das operações. Os resultados deste estudo destacam a

importância, o papel e as responsabilidades da AI à luz das mudanças do ambiente das universidades.

Zakaria, Selvaraj e Zacaria (2006), num estudo às IPES da Malásia, referem a importância da função de AI como apoio à gestão das IPES. No referido estudo empírico foi aplicado um questionário a dezassete universidades públicas e quarenta e nove universidades privadas que compõem a totalidade do sistema de ensino superior da Malásia. Os resultados revelaram que 18,4% das universidades privadas e 88,2% das universidades públicas possuíam um departamento de AI. Apesar deste resultado, o estudo conclui que as universidades públicas e privadas têm a mesma perceção sobre o papel dos auditores internos e as áreas mais importantes da AI.

Mihret e Yismaw (2007) efetuaram um estudo de caso à maior instituição pública de ensino superior na Etiópia, com o móbil de analisar a qualidade da auditoria, o seu apoio à gestão, ao ambiente organizacional e se os atributos do auditado afetam a eficácia dos serviços de AI. Este estudo foi elaborado com base nos dados coletados por meio de questionários distribuídos aos funcionários do departamento de AI e uma entrevista realizada com o responsável do respetivo departamento. Os resultados revelaram que dos catorze auditores existentes no departamento de AI, cinco são funcionários do quadro e os restantes são trabalhadores temporários. Desses auditores, dois possuem qualificações na área, oito possuem curso universitário e quatro cursos profissionais. A referida investigação concluiu, ainda, que a permanência média dos funcionários no departamento de AI é de cinco vírgula cinquenta e três anos.

Apesar do elevado número de colaboradores do departamento de AI, os resultados revelaram que a AI necessita de melhorar em termos de planeamento, documentos de trabalho e no sistema de recomendações e de comunicação. Outro fator negativo apontado foi o facto dos profissionais do departamento de AI deterem poucas qualificações. Os resultados revelaram, ainda, que o departamento de AI reporta ao presidente, o que reforça o conceito de independência. Ainda assim, em geral, não é dada a devida atenção às recomendações da AI pois, embora os relatórios de auditoria sejam considerados adequadamente preparados, apresentam a informação de modo pouco consistente.

As conclusões do estudo destacam que a eficácia da AI é fortemente influenciada pela qualidade da mesma e pelo apoio à gestão, ao passo que o ambiente organizacional e as características do auditado não têm um forte impacto sobre a eficácia da auditoria.

Anos mais tarde, também, na Etiópia, Fareed Mastan, Gameda, Rajeswari e Muhammed (2015) desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de avaliar a eficácia da AI na melhoria do desempenho organizacional da Universidade Wollo, usando a metodologia do questionário e entrevistas. O estudo revelou que a AI na Universidade Wollo tem um parco contributo na melhoria do desempenho organizacional, talvez pelos seus auditores internos não possuírem a experiência requerida.

O estudo de Christopher (2012) visa verificar até que ponto as funções de AI são adotadas nas universidades públicas australianas e quais são os fatores que influenciam a sua adoção. Para o efeito, foram realizadas entrevistas aos vice-reitores das universidades públicas australianas. Os nove vice-reitores entrevistados afirmaram que a função de AI é um elemento importante para a gestão da entidade, uma vez que dá *feedback* regular sobre a eficácia e eficiência de todos os seus processos. Perante este cenário, cinco entrevistados indicaram que as suas universidades têm departamento de AI de forma a satisfazer o papel teórico de apoio

à gestão. O apoio à gestão, a existência de um comité de auditoria e um posicionamento adequado dentro da organização são os fatores que mais contribuem para a importância que é atribuída ao departamento de AI. Os restantes quatro entrevistados revelaram algumas consequências negativas na execução das funções de AI. Estas consequências negativas foram motivadas por uma série de fatores. O primeiro fator tem a ver com o ambiente organizacional. Em segundo lugar, a existência de pessoal não qualificado para assumir as responsabilidades do departamento de AI, motivada, essencialmente, pela dificuldade de captação de profissionais qualificados, dado que o sector privado consegue oferecer-lhes uma remuneração mais elevada. Esta situação levou as universidades a contratarem entidades externas para realizar toda, ou parte, da função de AI.

Todavia, a inconsistência na função de AI é sustentada por um problema mais vasto relacionado com a falta de regulamentação para o sector. Como não há obrigatoriedade legal para os auditores internos serem membros do IIA, não há forma de controlar o cumprimento obrigatório das suas diretrizes.

A investigação de Adetoso, Oladejo e Akesinro (2013) teve como objetivo verificar a eficácia do auditor interno no controlo de fraudes e outras irregularidades financeiras em universidades privadas do sudoeste na Nigéria. Os dados foram obtidos pela aplicação de um questionário. Os resultados mostram que os auditores internos são eficazes no controlo de fraudes e outras irregularidades financeiras e que os relatórios de auditoria foram relevantes na exposição dos diversos meios de fraudes financeiras. Todavia, o auditor interno só é eficaz em expor fraudes se a estrutura orgânica da universidade permitir que ele faça o seu trabalho. Embora chegasse a conclusões semelhantes, o estudo de Asiedu e Deffor (2017), realizado no Gana, concluiu o efeito da AI no controlo de fraudes depende do tamanho do departamento de AI e da sua independência. Assim, a adesão rigorosa e a implementação de regulamentos e leis, bem como a independência do departamento de AI, ajudarão a combater a fraude, essencialmente, a corrupção.

Os supracitados estudos foram corroborados pela investigação de Habib e Jalloh (2016), que aferiu que o controlo interno e a AI promovem uma melhoria contínua no sistema educacional nigeriano.

Arana (2013) desenvolveu, também, um estudo de caso sobre a AI nas universidades públicas de Espanha e do México. Para saber o estado atual da função de AI nas universidades públicas de Espanha e do México, o autor enviou questionários aos responsáveis do departamento de AI, ou seu equivalente, e à gestão de topo ou a quem mais perto está da mesma. O autor conclui que, tanto as universidades públicas de Espanha, como as do México, têm a função de AI, mas a um nível médio de desenvolvimento. Nas universidades espanholas evidencia-se um desequilíbrio entre o perfil do responsável e as equipas de trabalho, e nas universidades mexicanas verifica-se um equilíbrio com alto risco de se perder.

Apesar de algumas diferenças individuais nos sistemas universitários, o resultado obtido mostra que, tanto nas universidades públicas espanholas como nas mexicanas, ainda não foi dada a devida importância às várias abordagens e atributos da AI moderna, como o estabelecimento do estatuto da AI, a apresentação adequada dos seus resultados, bem como a participação na gestão dos riscos e a ligação direta com a gestão de topo. Ainda assim, nas universidades públicas de Espanha e do México domina uma cultura de AI, enfatizando a função do controlo interno. Todavia, conclui-se que, em ambos os sistemas universitários, é

necessário reajustar os processos relativamente à nomeação do responsável da AI, para que haja uma perceção geral quanto à sua independência e apoio estratégico ao mais alto nível.

Também no contexto espanhol, Laviada, García e Arana (2014) realizaram um estudo para verificar se as universidades públicas espanholas têm, na sua estrutura organizacional, um departamento de AI e, em especial, a aplicabilidade do conceito moderno de AI. Neste caso, a modernidade é entendida como um atributo que garante transparência, colaboração e responsabilidade por parte da AI. Para analisar estas questões, o autor enviou, através da internet, um questionário a cinquenta universidades públicas espanholas. Dos vinte e nove questionários recebidos, quatro indicaram não possuir departamento de AI, as restantes unidades assumiram a existência de departamento de AI. No entanto, algumas delas não responderam a todas as questões. Em suma, os resultados deste estudo indicaram que o departamento de AI está, sobretudo, sobre a alçada do gestor (42%) e do reitor (33%). Existe, em média, aproximadamente quatro pessoas por departamento de AI. As principais atividades auditadas são de controlo/intervenção (despesas, receitas e investimentos e todos os atos decorrentes, direitos e obrigações económicas), os orçamentos e atividades de recrutamento. Os autores verificaram, contudo, que existe uma forte dominância de AI nas universidades públicas espanholas que responderam ao estudo. Apesar das respostas estarem de acordo com o uso de técnicas e da legislação em vigor, tal não é suficiente para classificar o desempenho de um conceito de AI como moderno.

Ribeiro (2016) realizou um estudo sobre o papel da AI nas IPES em Portugal continental. Neste estudo concluiu-se que 49% das IPES não possuem departamento de AI, embora 97% destas entidades considere que a AI acrescenta valor à entidade. Na maioria das instituições (69%), o departamento de AI depende do reitor (45%) e do Conselho de Administração/Direção (24%). Na maior parte das instituições o departamento de AI é constituído por mais do que duas pessoas.

Seguindo esta linha de investigação, no Brasil, Brito, Pimenta, Souza e Cruz (2016) realizaram um estudo através do envio de questionários a 422 servidores públicos integrantes das unidades de AI das 103 instituições federais de ensino brasileiras, tendo obtido uma taxa de resposta de 30,09% (127 questionários respondidos). Os dados revelaram que a maioria dos auditores internos (74,02%) possui curso de especialização, 22,05% possuem mestrado, 2,36% possuem doutoramento e apenas 1,57% possui apenas o curso de graduação. A formação académica dos auditores internos centra-se na contabilidade (40,94%), direito (31,50%) e economia (14,17%). Constatou-se, ainda, que a grande maioria dos respondentes (86,61%) não possui qualquer certificação em AI. Quanto ao tempo de atuação na área de AI, a maioria dos respondentes (65,35%) atua há mais de três anos na AI, sendo 42,52% de cinco a dez anos, 18,90% de três a cinco anos e 3,93% acima de dez anos. Tal resultado permite afirmar que há grande oportunidade para investir na qualificação em AI, essencialmente, por meio de certificações internacionais, especialmente, aquelas que são promovidas pelo IIA.

5. Hipóteses de investigação

Este trabalho tem como objetivo analisar o funcionamento do departamento de AI nas IPES. Tal como nas anteriores investigações, será de esperar que quanto maior for a IPES, mais complexa será a sua estrutura e, portanto, maior será a probabilidade de possuir um departamento de AI. Face ao exposto, formularam-se as seguintes hipóteses de investigação:

- H1 – O tipo de estabelecimento de ensino (universidade ou politécnico) determina a existência de um departamento de AI.
- H2 – A existência de um departamento de AI está positivamente relacionada com a dimensão (total de alunos inscritos) da instituição.

Cumprir referir que as supracitadas hipóteses de investigação não foram criadas com base em nenhum estudo empírico concreto, dada a sua inexistência, mas com base no conhecimento adquirido no decurso desta pesquisa.

6. A recolha e tratamento dos dados

Tal como verificamos na revisão da literatura, a maioria dos estudos empíricos realizados sobre a AI nas IPES utilizaram a metodologia do inquérito por questionário. Face a esta constatação, bem como à abrangência geográfica da população e à maior facilidade na recolha das respostas, optamos, também, por utilizar o questionário. Por conseguinte, optou-se pela construção de um questionário online, enviado por e-mail, utilizando a ferramenta do Google: docs.google.com.

Na elaboração do questionário foi utilizada uma escala de medida às várias alternativas de resposta, de forma a possibilitar a sua análise por meio de técnicas estatísticas. Assim, para conjuntos de categorias de respostas qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas, aplicamos uma escala nominal do tipo *Visual Analogue Scales* (VAS), e para conjuntos de respostas alternativas, em que se estabelece uma relação de ordem entre elas, aplicamos uma escala ordinal, do tipo *Likert* (Cruz, 2004), com cinco categorias (“NI – Nada Importante”, “PI – Pouco Importante”, “I – Importante”, “AI – Alguma Importância” e “MI – Muito Importante”).

Através do website da Direcção Geral do Ensino Superior, identificámos 35 IPES, que constituem o universo em estudo. O inquérito foi enviado a todas estas instituições, tanto aos serviços centrais como aos Serviços de Ação Social (SAS) pois, na maioria dos casos, os SAS têm autonomia própria e podem ter um departamento de AI autónomo da restante instituição. Apenas uma instituição referiu que os SAS não têm autonomia em relação aos serviços centrais, logo não poderia responder ao questionário. Assim, foram enviados setenta questionários, tendo o período de recolha de dados mediado entre 24 de julho e 15 de outubro de 2014. Foram obtidas trinta e uma respostas, sendo trinta consideradas válidas, o que corresponde a uma taxa de resposta de 43%.

Após validação da base de dados, efetuou-se o seu tratamento estatístico no software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 20. O tratamento dos dados consistiu, essencialmente, numa análise univariada. Para efetuar a comparação entre grupos, utilizou-se o teste *Mann-Whitney*. Assim, se existir homogeneidade, as hipóteses de investigação serão testadas com base na amostra total, utilizando-se, para o efeito, o teste Qui-quadrado. No caso de uma não existir homogeneidade, será necessário realizar estes testes, também, para os dois grupos separadamente (universidades e institutos politécnicos).

7. Apresentação e discussão dos resultados

A amostra deste estudo é constituída por trinta IPES, das quais onze são universidades e dezanove são politécnicos. A maioria das entidades que responderam ao questionário foram os SAS dos politécnicos (onze), seguindo-se os serviços centrais dos politécnicos (oito). As universidades aderiram menos ao questionário, havendo seis respostas por parte dos serviços centrais e cinco respostas dos SAS.

Tal como se pode ver na Tabela 1, quando questionados sobre a existência de um departamento de AI, 60% das IPES responderam que não possuem departamento de AI. Embora a maioria das universidades e dos politécnicos não possuam departamento de AI, há maior disparidade nas universidades, pois 72,7% das mesmas não têm departamento de AI, enquanto nos politécnicos a percentagem é de 52,6%.

Tabela 1. Existência de um departamento de AI

	Amostra Total		Universidades		Politécnicos	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	12	40,0	3	27,3	9	47,4
Não	18	60,0	8	72,7	10	52,6
Total	30	100,0	11	100,0	19	100,0

Contrariamente ao que seria esperado, pelo facto das universidades serem de maior dimensão (alunos, funcionários, orçamento), supúnhamos que estas tivessem melhores procedimentos de AI do que os politécnicos. Comparando o presente estudo ao de Zakaria *et al.* (2006) e Laviada *et al.* (2014), verificamos que as IPES de Portugal ainda têm um longo caminho a percorrer. Nos estudos mencionados, a taxa de existência de AI nas instituições de ensino superior é bastante superior à nossa, Zakaria *et al.* (2006) aferiram que 88,2% das universidades da Malásia têm um departamento de AI e Laviada *et al.* (2014) aferiram que a maioria das universidades espanholas também possui departamento de AI na sua estrutura organizacional.

Tal como havíamos referido na parte do enquadramento teórico, o auditor interno deve ocupar uma posição adequada no seio da instituição para que o seu trabalho não sofra pressões nem possa ser controlado por aqueles a quem a AI reporta, sendo conveniente que dependa da direção. De acordo com Paço (1997), a AI deve estar sobre a alçada do órgão de gestão hierarquicamente mais elevado na organização. A dependência para com este órgão é normalmente respeitada na maioria das organizações em que está implementada.

O estudo de Tato (1998) sobre a AI nas universidades espanholas sugere a criação de comités de AI nas universidades públicas, de acordo com as disposições internacionais, mas também propõe que a AI reporte diretamente ao reitor/presidente da universidade ou ao conselho geral e sem que qualquer outro nível hierárquico tenha autoridade nela. De acordo com Badara e Saidin (2013), deve existir uma estreita ligação entre a gestão e a AI de forma a responder às necessidades do comité de auditoria e não defraudar as expectativas.

Corroborando a revisão da literatura, os resultados revelaram que as instituições que possuem departamento de AI reportam maioritariamente ao presidente (33,3%) e ao conselho de gestão (33,3%). Logo de seguida, com 25% de respostas, foi assinalada a opção “Outra”

(Vice-reitor e ao Círculo de Progresso). Das universidades que possuem departamento de AI, apenas uma (33,33%) reporta ao presidente, as restantes duas assinalaram a opção “Outra”, reportando ao administrador e ao vice-reitor (Tabela 2). Os institutos politécnicos reportam maioritariamente ao conselho de gestão (44,4%) e ao presidente (33,3%).

Tabela 2. A quem reporta o departamento de AI

	Amostra Total		Universidades		Politécnicos	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Presidente	4	33,3	1	33,3	3	33,3
Conselho de Gestão	4	33,3	0	0,0	4	44,4
Comité de Auditoria	1	8,3	0	0,0	1	11,1
Outra	3	25,0	2	66,7	1	11,1
Total	12	100,0	3	100,0	9	100,0

As instituições que ainda não possuem departamento de AI foram questionadas sobre a intenção de o criar e, em caso afirmativo, qual a data previsível. Os resultados demonstraram que está nos planos de 22,2% dessas instituições criar um departamento de AI. Todavia, outros 22,2% dizem que não pretendem criar o departamento e mais de metade (55,6%) não sabe.

Mais de metade das universidades que não têm departamento de AI não sabe se a sua instituição o irá implementar (62,5%). Além disso, 25% afirma que não o pretende implementar. Apenas uma universidade pretende implementar um departamento de AI, até ao final do ano.

Metade dos politécnicos que não têm departamento de AI na sua instituição não sabe se a mesma tem intenção de o implementar, 20% afiança que não o pretende implementar e 30% garante que sim, mas não a curto prazo (duas instituições indicaram que será daqui a dois anos e outra indicou que só depois de três anos).

Perante os dados obtidos, concluímos que a gestão, ainda, não está muito motivada para a AI. Segundo Sá (2008), citando o vice-presidente do IPAI, isto deve-se, sobretudo, a uma questão cultural e de falta de tradição.

Com a submissão do questionário, procuraram-se identificar os motivos das instituições não possuírem departamento de AI. Na Tabela 3, podemos verificar que quase todos os fatores assinalados contribuem para a inexistência de um departamento de AI. Todavia, os que mais se destacam são a falta de meios humanos com formação adequada e de meios técnicos adequados. A reduzida autonomia financeira é, de todos os fatores, considerada o menos relevante para justificar a inexistência do departamento de AI.

Tabela 3. Fatores que contribuem para a inexistência de um departamento de AI (Amostra total)

	Nenhuma		Reduzida		Alguma		Bastante		Muita		Não responde	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Importância da informação para a gestão	6	33,3	2	11,1	7	38,8	0	0,0	0	0,0	3	16,6
Não existe imposição legal	3	16,6	1	5,5	6	33,3	5	27,7	1	5,5	2	11,1
Falta de formação adequada dos meios humanos	1	5,5	2	11,1	4	22,1	2	11,1	6	33,3	3	16,6
Falta de meios técnicos	3	16,6	1	5,5	4	22,1	2	11,1	5	27,7	3	16,6
Falta de envolvimento dos gestores de topo	2	11,1	3	16,6	4	22,1	5	27,7	1	5,5	3	16,6
Falta de vontade política	4	22,1	3	16,6	5	27,7	2	11,1	1	5,5	3	16,6
Dificuldades financeiras	0	0,0	5	27,7	3	16,6	5	27,7	2	11,1	3	16,6
Falta de sistemas de informação adequados	1	5,5	2	11,1	9	50,0	1	5,5	1	5,5	4	22,1
Reduzida autonomia financeira	9	50,0	4	22,2	2	11,1	0	0,0	0	0,0	3	16,6

Na Tabela 4 podemos verificar que existem, em média, nove pessoas a trabalhar no departamento de AI. No entanto, este número é influenciado por um instituto politécnico que, tanto nos serviços centrais como nos SAS tem trinta e oito funcionários. Excetuando esta situação, o número máximo de pessoas a trabalhar no departamento de AI é três, sendo o mais comum ter apenas uma pessoa. Estes resultados estão próximos dos do estudo de Laviada *et al.* (2014), que revelou que nas IPES de Espanha existem, em média, três virgula nove pessoas no departamento de AI.

Tabela 4. Número de pessoas que trabalham no departamento de AI

	Amostra Total		Universidades		Inst. Politécnicos	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
1	5	41,6	0	0,0	5	55,6
2	2	16,6	1	33,3	1	11,1
3	1	8,3	0	0,0	1	11,1
38	2	16,6	0	0,0	2	22,2
Total	10	83,1	1	33,3	9	100,0
Não responde	2	16,6	2	66,6	0	0,0
Total	12	100,0	3	100,0	9	100,0

No presente estudo podemos, ainda, concluir que as pessoas que trabalham no departamento de AI possuem formação superior nas áreas de gestão, auditoria, contabilidade e economia, apresentando, em alguns casos, pessoas com mais do que uma formação superior (Tabela 5). Além disso, existem mais colaboradores do que responsáveis a terem formação em auditoria. Conforme mencionado por Marques e Almeida (2004), a característica que mais se destaca nos auditores internos é a sua formação técnica. Nesta linha de pensamento Christopher (2012) alude que a existência de pessoal não qualificado para assumir as responsabilidades do departamento pode levar a consequências negativas no departamento de AI.

Tabela 5. Área de formação dos recursos humanos do departamento de AI (Amostra total)

	Auditoria	Contabilidade	Gestão	Economia	Outra
Responsável	2	3	4	2	1
Colaboradores	5	1	2	1	7
Não responde	2	2	2	5	3

Os responsáveis do departamento de AI das universidades têm formação em contabilidade (n=2) e em gestão (n=1) e os colaboradores têm formação superior em auditoria ou outra formação (Tabela 6).

Tabela 6. Área de formação dos recursos humanos do departamento de AI – Universidades

	Auditoria	Contabilidade	Gestão	Economia	Outra
Responsável	0	2	1	0	0
Colaboradores	1	0	0	0	1
Não responde	1	1	1	2	1

A maioria dos responsáveis e os colaboradores do departamento de AI dos politécnicos não têm formação na área de auditoria (Tabela 7). Podemos, então, concluir que, sobretudo, os colaboradores do departamento de AI não estarão tão preparados para o exercício da sua função.

Tabela 7. Área de formação dos recursos humanos do departamento de AI – Politécnicos

	Auditoria	Contabilidade	Gestão	Economia	Outra
Responsável	2	1	3	2	1
Colaboradores	4	1	2	1	6
Não responde	1	1	1	3	2

Para desempenhar as suas funções, os auditores internos necessitam de mais do que aptidões técnicas, necessitam de reunir um conjunto de características pessoais e comportamentais. Segundo Marques e Almeida (2004), das características profissionais do auditor destacam-se, para além dos aspetos como a sua formação técnica, a independência e a responsabilidade profissional. Em Espanha, as normas que regem a auditoria no sector público exigem do auditor as seguintes características: formação técnica e capacidade profissional; independência; diligência profissional; responsabilidade e segredo profissional.

Quanto à importância atribuída às características que um auditor interno deve possuir para um adequado exercício das suas funções, conforme a Tabela 8, as instituições respondentes consideram que a integridade (77,8%), a independência (63,3%) e a confidencialidade (60%) são as mais importantes. As características de caráter profissional, tal como as habilitações e experiência profissional, foram consideradas como características com menos importância para o bom desempenho do auditor interno mas, ainda assim, importantes. É dada a mesma importância pelas universidades a estas três características, acrescentado o zelo com a mesma percentagem que a independência e a confidencialidade. Como podemos atestar, os politécnicos dão maior importância às habilitações profissionais, integridade e confidencialidade.

Como verificamos na revisão da literatura, deve ser exigido aos auditores internos um comportamento que exceda o padrão razoável, no campo da ética e da integridade. Para além de uma ética profissional, deve, sobretudo, existir uma ética pessoal. Valores como a independência, como já referido anteriormente, mas também a integridade devem estar inculcados no auditor interno e devem, igualmente, ser cultivados e fazer parte da política da organização de modo que lhes sejam efetivamente reconhecidos. Por tudo isto, sugerimos a existência de um estatuto para o departamento de AI e para o próprio auditor interno (código ética), onde se encontram definidos os objetivos, autoridade e responsabilidade do mesmo.

Tabela 8. Características do auditor interno (Amostra total)

	Independência		Zelo		Habilitações Profissionais		Integridade		Confidencialidade		Experiência profissional	
	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%	Freq	%
NI	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
PI	0	0,0	0	0,0	0	00,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
I	1	3,3	1	3,3	4	13,3	0	0,0	0	0,0	2	6,7
AI	6	20	9	30	13	43,3	6	22,2	9	30	14	46,7
MI	19	63,3	17	56,7	10	33,3	21	77,8	18	60	11	36,7
NR	4	13,3	3	10,0	3	10,0	3	10,0	3	10,0	3	10,0
Total	30	100,0	30	100,0	30	100,0	30	100,0	30	100,0	30	100,0

Onde: NI - Nada Importante; PI - Pouco Importante; I - Importante, AI - Alguma Importância e MI - Muito Importante; NR-Não respondeu

Para testar as hipóteses de investigação formuladas, calculamos o teste do Qui-Quadrado. Relativamente à H1 – *O tipo de estabelecimento de ensino (universidade ou politécnico) determina a existência de um departamento de AI*, a Tabela 9 apresenta o valor do teste do Qui-Quadrado de 2,693 com um nível de significância de 0,441 e com 3 graus de liberdade. Estes resultados indiciam que as variáveis não estão relacionadas, não se rejeitando a hipótese nula, ou seja, não há relação entre o tipo de instituição e a existência de um departamento de AI. Este resultado já seria de esperar, dado que o teste *Mann-Whitney* revelou comportamentos semelhantes entre universidades e politécnicos.

Tabela 9. Teste Qui-quadrado – Existência de departamento de AI/Tipo de Instituição

	Valor	Grau de liberdade (gdl)	Nível de significância
Chi-Square	2,693	3	,441

A segunda hipótese de investigação (H2 - *A existência de um departamento de AI está positivamente relacionada com a dimensão (total de alunos inscritos) da instituição*) relaciona a existência do departamento de AI com o número de alunos inscritos nas IPES. O teste Qui-Quadrado está associado à hipótese nula (H0) de que as variáveis são independentes uma da outra. Conforme verificamos na Tabela 10, o teste assume o valor de 6,019, a um nível de significância de 0,198 com 4 graus de liberdade (gdl), pelo que não há relação entre as duas variáveis. Não se rejeita a hipótese nula, ou seja, conclui-se que o facto de existir AI e o número de alunos da IPES não são dependentes ao nível da significância estabelecida.

Tabela 10. Teste Qui-quadrado - Departamento de AI/N.º Alunos

	Amostra Total			Universidades			Politécnicos		
	Valor	Grau de Liberdade (gdl)	Nível de significância	Valor	Grau de Liberdade (gdl)	Nível de significância	Valor	Grau de Liberdade (gdl)	Nível de significância
Chi-Square	6,019	4	,198	4,278	3	,233	2,846	3	,416

De acordo com o Teste *Mann-Whitney*, a variável “número de alunos inscritos na instituição” não é homogênea para os dois grupos em estudo, logo, é necessário testar esta hipótese separadamente para as universidades e para os politécnicos. No entanto, como aferimos na tabela anterior, chegamos à mesma conclusão, isto é, não existe relação entre ambas as variáveis para os dois grupos.

8. Conclusão

O programa de reformas efetuado pela Administração Pública, em vários países, teve como resultado uma nova postura perante o cidadão, conhecida como *New Public Management* e é neste sentido que a prática regular de auditoria, interna e externa, no sector público é, cada vez mais, uma realidade. Tal como noutros organismos da Administração Pública, nas IPES, o papel dos gestores públicos é agora de assunção de maior responsabilidade, devendo gerir-se os recursos públicos de forma económica, eficiente e eficaz. Neste contexto, a AI tem sido impulsionada e reconhecida como uma função de valor acrescentado para a entidade.

Face a esta realidade, este trabalho visa analisar a função do departamento de AI nas IPES. Para o efeito, foi elaborado um questionário, ministrado *online*. A taxa de resposta foi de 43% e permitiu chegar aos seguintes resultados.

A maioria dos respondentes foram os politécnicos, nomeadamente os SAS. Por este motivo, a generalidade dos respondentes foram instituições de pequena dimensão, considerando o número de alunos.

Constatamos que grande parte das IPES respondentes não possui um departamento de AI na sua estrutura organizacional e não sabe se está nos planos da instituição criar um. O principal fator para justificar a inexistência de um departamento de AI nestas entidades foi a falta de meios humanos com formação adequada e de meios técnicos. Ainda assim, todos os fatores colocados no questionário foram considerados pertinentes para justificar a necessidade da criação de um departamento de AI, destacando-se a importância da informação que a AI dá à gestão, o envolvimento da gestão de topo e a vontade política.

Verificamos que nas IPES que têm departamento de AI existem, em média, nove pessoas a trabalhar no mesmo, mas tal como justificámos na análise e discussão de resultados, consideramos que este resultado está influenciado por um politécnico que tanto nos serviços centrais como nos SAS indicou ter trinta e oito funcionários. Excetuando estas duas situações, o mais comum é ter apenas uma pessoa a trabalhar no departamento de AI. Tal como abordado na revisão da literatura, verificamos através do questionário que as características consideradas essenciais para o perfil do auditor interno são a integridade, a independência e a confidencialidade. Corroborando, igualmente, a revisão da literatura, aferiu-se que as IPES que

têm um departamento de AI reportam maioritariamente ao presidente e ao conselho de gestão.

A melhoria dos processos e operações, bem como a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de controlo e gestão do risco foram os objetivos mais atribuídos à AI.

Em suma, e ao contrário do esperado, constatamos que os politécnicos têm melhores práticas e procedimentos de AI do que as universidades.

Relativamente às hipóteses formuladas, verificamos que a existência de um departamento de AI não está relacionada com o tipo de instituição, nem com a dimensão (número de alunos).

Seja qual for a natureza de um trabalho, este está sempre sujeito a limitações que o condicionam e podem afetar os seus resultados. Na revisão da literatura foram detetadas carências de estudos, especialmente empíricos, sobre o papel da AI, particularmente em organizações do sector público, especificamente no ambiente de instituições de ensino superior. Esta situação constitui uma desvantagem para entender a evolução concetual e prática da AI, não promovendo a cultura da AI no campo em questão. O facto de não existir, em Portugal, estudos que comparem universidades com politécnicos foi outra da dificuldade com que nos deparamos, pois não existe base de comparação.

Apesar das limitações apontadas, com este estudo verificámos que ainda existe um longo percurso a percorrer para que as IPES e os seus órgãos de gestão estejam sensibilizados para a importância da AI. Assim, esperamos que, com o presente artigo, tenhamos contribuído para enriquecer um pouco mais a literatura académica, apresentar a importância da AI e os benefícios associados a esta, para que possa despertar o interesse para a sua implementação.

Esta investigação não teve a pretensão de esgotar o assunto pois, ainda há muito que pesquisar e estudar a respeito da convergência da AI e do seu contributo na análise da economia, eficiência e eficácia das operações da organização, cumprindo, assim, a sua missão como função de apoio à gestão.

Referências bibliográficas

- Adetoso, J., Oladejo, K. & Akesinro, A. (2013). Effectiveness of internal auditor in controlling fraud and other financial irregularities in private universities in south-west, Nigeria. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4 (13), 106-110.
- Almeida, B. (2005). *Auditoria e sociedade: Diferenças de expectativas*. Lisboa: Publisher Team.
- Arana, C. (2013). *La auditoría interna en las universidades públicas de España y México* (Tese de doutoramento não publicada). Universidad de Cantabria, Santander, Espanha.
- Asiedu, K. & Deffor, E. (2017). Fighting corruption by means of effective internal audit function: Evidence from the Ghanaian public sector. *International Journal of Auditing*, 21, 82-99. doi: 10.1111/ijau.12082
- Badara, M. & Saidin, S. (2013). The relationship between audit experience and internal audit effectiveness in the public sector organizations. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3 (3), 329-339. doi: 10.6007/IJARAFMS/v3-i3/224
- Bilhim, J. (2005). *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brito, G., Pimenta, D., Souza, E. & Cruz, A. (2016). *Benefícios e desafios da auditoria baseada em risco em Instituições Federais de Ensino*. Comunicação apresentada no XVI Colóquio Internacional de Gestión Universitaria, Perú.
- Cashin, J. (1982). *Handbook for auditors* (2.ª ed.). New York: McGraw Hill Higher Education.
- Christopher, J. (2012). The adoption of internal audit as a governance control mechanism in Australian public universities – Views from the CEOs. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34 (5), 529-541. doi: 10.1080/1360080X.2012.716001

- Cruz, V. (2004). *Método de Likert o de las tasaciones sumadas*. Bogotá: Departamento de Psicología, Universidad de los Andes.
- Endaya, K. & Hanefah, M. (2016). Internal auditor characteristics, internal audit effectiveness, and moderating effect of senior management. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 32 (2), 160-176. <http://dx.doi.org/10.1108/JEAS-07-2015-0023>
- FareedMastan, P., Gameda, H., Rajeswari, P. & Muhammed, S. (2015). The effectiveness of internal audit in improving organizational performance: Case study of Wollo University. *Indian Journal of Applied Research*, 5 (7), 547-550. doi: 10.15373/2249555X
- Fernandes, J. (2000). Internal auditing in the next millennium. *Auditwire Newsletter*, January/February, 1-2.
- Groff, M., Di Pietra, R. & Sitar, A. (2016). Contemporary role of internal auditing in corporate governance. *Dynamic Relationships Management Journal*, 5 (1), 51-63. doi:10.17708/DRMJ.2016.v05n01a04
- Habib, M. & Jalloh, A. (2016). Internal control in tertiary institutions: Ensuring a continuous improvement in the educational system in Nigeria. *International Journal of Information, Business and Management*, 8 (1), 223-241.
- Laviada, A., García, F. & Arana, C. (2014). Retos de la auditoría interna en las universidades españolas. AECA, Espanha.
- Ma'Ayan, Y. & Carmeli, A. (2016). Internal audits as a source of ethical behavior, efficiency, and effectiveness in work units. *Journal of Business Ethics*, 137 (2), 347-363. doi: 10.1007/s10551-015-2561-0
- Marçal, N. & Marques, F. (2011). *Manual de auditoria e controlo interno no sector público*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, M. & Almeida, J. (2004). Auditoria no sector público: Um instrumento para a melhoria da gestão pública. *Revista Contabilidade & Finanças da Universidade de S. Paulo- Brasil*, 35 (3), 84-95.
- Mihret, D.G. & Yismaw, A. W. (2007). Internal audit effectiveness: An Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 470-484.
- Monteiro, F. (1998). *Auditoria interna* (Dissertação de mestrado não publicada). Escola Superior de Economia, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal.
- Morais, G. (2003). *La necesidad de la auditoría interna en el sector público en Portugal*. Comunicação apresentada no XII Congresso da AECA.
- Morais, G. & Martins, I. (2007). *Auditoria Interna - Função e processo*. Lisboa: Áreas Editora.
- Paço, I. (1997). *O papel do auditor interno no apoio à gestão de topo*. (Dissertação de mestrado não publicada). Escola Superior de Economia, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal.
- Rezaee, Z., Elmore, C. & Szendi Z. (2001). Ethical behavior in higher educational institutions: The role of the code of conduct. *Journal of Business Ethics*, 30 (2), 171-183. doi:10.1023/A:1006423220775
- Ribeiro, A. (2016). *O papel da auditoria interna nas instituições públicas de ensino superior em Portugal continental – Uiversidades e politécnicos* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal.
- Sá, E. (2008). Auditoria interna em Portugal ainda está longe da maturidade. *Jornal de Negócios*.
- Skaerbaek, P. (2009). Public sector auditor identities in making efficiency auditable: The national audit office of Denmark as independent auditor and modernizer. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 971-987. doi.org/10.1016/j.aos.2009.01.001
- Tato, B. (1998). *Auditoría Interna en Universidades: Situación actual y perspectivas de futuro de la función de auditoria interna en la Universidad Española*. Madrid: Instituto de Auditores Internos de España.
- Zakaria, Z., Selvaraj, I. & Zakaria, Z. (2006). Internal auditors: Their role in the institutions of higher education in Malaysia. *Managerial Auditing Journal*, 21 (9), 892-904. doi: 10.1108/02686900610704993

SANDRINA MACHADO é mestre em Auditoria pelo Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA) e inspetora tributária na delegação de Braga. Trabalhou durante vários anos no departamento financeiro de um politécnico, daí o interesse pelo tema em questão, o qual foi tratado, com maior profundidade na sua dissertação de mestrado. Endereço institucional: Rua do Eixo de Baixo, 4750-513 Lama, Barcelos, Portugal.

SARA SERRA é doutorada em Contabilidade pela Universidade do Minho. A sua linha de investigação é a auditoria financeira, tendo desenvolvido a tese de doutoramento sobre relatórios de auditoria. Professora Adjunta na Escola Superior de Gestão, do IPCA onde leciona a unidade curricular de Auditoria Financeira. Diretora do Mestrado em Auditoria e coordenadora da área disciplinar de Auditoria no Departamento de Contabilidade e Fiscalidade. Membro do Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade do IPCA. Secretária da Comissão de Prevenção da Corrupção do IPCA. Autora de várias publicações em revistas científicas e de trabalhos de investigação académica e aplicada, apresentados em congressos nacionais e internacionais. Referee de artigos revistas científicas nacionais e internacionais. Endereço institucional: Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Campus do IPCA, 4750-810 Barcelos, Portugal.

PATRÍCIA GOMES é doutorada em Contabilidade e possui interesses de investigação na área de Contabilidade Pública, Contabilidade de Gestão e Performance no Setor Público. Vice-presidente do IPCA. Professora adjunta do Departamento de Contabilidade e Fiscalidade na Escola Superior de Gestão, do IPCA. Coordenadora da área disciplinar de Contabilidade Pública. Editora da revista científica *Tékhné - Review of Applied Management Studies*. Presidente do conselho científico e membro do Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade do IPCA. Referee de artigos em distintas revistas científicas internacionais. Autora de diversas publicações em revistas científicas e de trabalhos de investigação apresentados em vários congressos. Endereço Institucional: Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Campus do IPCA, 4750-810 Barcelos, Portugal.

Submetido em 10 agosto 2016

Aceite em 14 fevereiro 2017

Aplicação do SNC-AP nas entidades do Serviço Nacional de Saúde

The application of the SNC-AP in the National Health Service

Carlos Nunes

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Portugal
cmnunes@ualg.pt

Joaquim Sant'Ana Fernandes

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Faro, Portugal
jsfer@ualg.pt

Cristina Gonçalves

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve, Faro, Portugal
cjesus@ualg.pt

Resumo

A partir de 1 de janeiro de 2018 todos os serviços e organismos da administração central, regional e local, que não tenham natureza, forma e designação de empresa pública bem como o subsetor da segurança social e as entidades públicas reclassificadas, tais como entidades do Serviço Nacional de Saúde, passam a aplicar o Sistema de Normalização Contabilística - Administração Pública (SNC-AP). Auscultaram-se os responsáveis pela contabilidade de 36 entidades do Serviço Nacional de Saúde sobre a mudança de referencial e as respetivas implicações. Em média, estes valorizam positivamente o SNC-AP, contudo atribuem maior importância ao Plano Oficial de Contabilidade - Ministério da Saúde. Estes profissionais reconhecem dificuldades técnicas na transição e impactos negativos nos ativos e passivos, mas positivos nos capitais próprios.

Palavras-Chave: perceção dos preparadores; POC-MS; SNC-AP; transição.

Abstract

From the 1st January 2018 onwards, all the central, regional and local administration services and organisations that do not have the nature, form and designation of a public company, as well as the social security sector and the reclassified public entities, such as the National Health Service, will start to apply the Sistema de Normalização Contabilística - Administração Pública (SNC-AP). The people in charge of accounting for 36 National Health Service entities were interviewed about this change and its implications. On average, the SNC-AP was positively valued, although the POC-MS was considered of more importance. The technical difficulties in this transition are recognized along with the negative impacts on assets and liabilities and the positive impacts on the owner's equity.

Keywords: preparers' perception; POC-MS; SNC-AP; transition.

1. Introdução

Até início da década de 90, os objetivos centrais dos sistemas contabilísticos das entidades públicas relacionavam-se com o controlo da execução orçamental e com o controlo da legalidade das operações, sendo que as obrigações e os direitos eram reconhecidos quando se verificava a entrada e saída de valores monetários. Neste contexto, a unigrafia ou regime

do caixa, era o modelo de registo contabilístico predominante na administração pública portuguesa.

O ponto de viragem ocorreu em 1992 com a designada Reforma da Administração Financeira do Estado e com a implementação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) em 1997. Deste modo, foram estabelecidas as condições para uma alteração de um paradigma - de eminentemente orçamental para a prestação de informação orientada para a tomada de decisão.

Volvidos que foram sensivelmente vinte anos após a entrada em vigor do POCP, a sua alteração era expectável e de facto ocorreu com a aprovação do Sistema de Normalização Contabilística (SNC) para as Administrações Públicas (AP) em setembro de 2015, aproximando-o do SNC empresarial e das *International Public Sector Accounting Standards* (IPSAS) emitidas pelo *International Public Sector Accounting Standards Board*. Com a entrada em vigor do SNC-AP a partir de 1 de janeiro de 2018, o POCP e os respetivos planos setoriais serão revogados.

Deste modo, o setor público administrativo (SPA) – serviços não autónomos da administração central, regional e local, a segurança social e as entidades reclassificadas na administração pública, incluindo, desta forma, as entidades do Serviço Nacional de Saúde (SNS) – passará a reconhecer e a mensurar as suas operações e outros acontecimentos de acordo com o referencial SNC-AP. As demonstrações financeiras (DF) do SNS são preparadas pelos respetivos responsáveis pela contabilidade, que podem possuir, ou não, certificação profissional.

Este trabalho suporta-se no estudo de Nunes, Fernandes e Gonçalves (2016) aplicado às unidades hospitalares, nas quais a responsabilidade pela preparação das DF é assegurada por um contabilista certificado, agora ampliado às restantes entidades do SNS, independentemente da qualificação profissional do responsável pela contabilidade.

O estudo pretende contribuir para providenciar evidência empírica sobre os efeitos da adoção do SNC-AP e antecipar o efeito da transição, considerando uma amostra mais alargada.

No que se refere à metodologia utilizada, recorreu-se ao questionário de Nunes *et al.* (2016), assegurando-se deste modo a comparabilidade dos resultados, disponibilizado *online*. Conclui-se, em termos gerais, que não existem diferenças significativas na valorização atribuída a ambos os normativos, exceto entre os profissionais com vinte ou mais anos de serviço, que preferem o Plano Oficial de Contabilidade – Ministério da Saúde (POC-MS), em detrimento do SNC-AP, e que também são descrentes em relação à utilidade das DF preparadas no âmbito deste normativo.

Para além desta primeira parte, o presente artigo é constituído por mais quatro. Assim, numa segunda parte, enquadra-se o tema e formulam-se as hipóteses de investigação e, numa terceira descreve-se o estudo empírico. Os resultados e a respetiva análise são apresentados na quarta parte, seguindo-se uma quinta, e última secção, com as principais conclusões e limitações da investigação.

2. Enquadramento do tema e definição das hipóteses

Conforme referem Nogueira e Carvalho (2006), o setor público português, com a revolução do 25 de Abril de 1974, foi confrontado com profundas alterações relacionadas com a passagem de um regime político ditatorial para a democracia. A consequente separação de

poderes, legislativo e executivo, bem como a independência dos tribunais, entre os quais o Tribunal de Contas, conduziu a diversas modificações no regime legal, no que diz respeito à contabilidade pública. Outro marco relevante para a contabilidade pública ocorreu em 1986, com a adesão de Portugal à antiga Comunidade Económica e Europeia, quando foi expectável “uma reforma da contabilidade pública portuguesa semelhante à dos países mais desenvolvidos” (Nogueira & Carvalho, 2006: 2). Todavia, o que se verificou foi somente uma alteração ao Plano Oficial de Contabilidade (POC), em 1989, decorrente da IV Diretiva da Comunidade Europeia, sendo esse diploma considerado um instrumento determinante para o desenvolvimento da contabilidade em Portugal (vide Pires, 2009). No entanto, apenas a partir dos anos 90, com a aprovação da Lei n.º 8/1990, de 20 de fevereiro (Lei de Bases da Contabilidade Pública), se iniciou o processo de reforma da Administração Pública, cujo objetivo consistia na aproximação ao sistema contabilístico utilizado pelas empresas privadas (Nogueira & Carvalho, 2006). Esse novo sistema de contabilidade pública, designado por POCP, foi aprovado pelo Decreto-Lei n.º 232/1997, de 3 de setembro.

Na realidade, o POCP foi um marco histórico para a contabilidade do setor público, uma vez que a sua publicação se enquadra, por um lado, na reforma da administração financeira do Estado e, por outro, “constitui um instrumento indispensável para dotar o Estado de um sistema de contas adequado às necessidades de uma Administração Pública moderna” (POCP, ponto 1 – Introdução). Com a aprovação do POCP, foi criada, no âmbito do Ministério das Finanças, a Comissão de Normalização Contabilística da Administração Pública (CNCAP), cuja missão era assegurar a normalização e acompanhar a aplicação e o aperfeiçoamento do POCP e dos planos setoriais públicos, de uma forma gradual, garantindo a necessária segurança e eficácia (artigo 4.º, Decreto-Lei n.º 232/1997). Refira-se que todos estes planos tiveram por base o POC, normativo que, entretanto, foi substituído pelo SNC. A CNCAP foi extinta em 2011 e as suas atribuições foram integradas na Comissão de Normalização Contabilística. A mencionada CNCAP já referenciava a necessidade de um “novo Sistema Público de Normalização Contabilística”, no âmbito de um conjunto de orientações genéricas relativo à consolidação de contas no setor público administrativo, o que se concretizou com a aprovação do SNC-AP.

Neste contexto, Nunes *et al.* (2016) realizaram um estudo da opinião dos contabilistas certificados das unidades hospitalares sobre a aceitação do novo normativo, tendo concluído pela sua preferência em relação ao POC-MS.

Na continuação desse estudo, o presente trabalho, no qual se inclui uma amostra mais ampla, inserindo também os contabilistas sem certificação profissional, define-se como hipótese, formulada pela positiva:

H1: Os responsáveis da contabilidade das entidades do SNS consideram que o SNC-AP é mais adequado que o POC-MS.

Diversos estudos procuram antecipar a aplicação de um novo sistema contabilístico no setor público. Muitos trabalhos analisam, de forma comparativa, o POCP e as IPSAS (ou, em alguns estudos, o POCP e o SNC), ressaltando as suas virtualidades. Refira-se Cruz (2012), que encontra pontos fortes no POCP, designadamente por apresentar virtualidades relevantes relativamente ao normativo internacional, uma vez que preconiza instrumentos de controlo orçamental mais detalhados e mais adequados ao nível do desenvolvimento de práticas contabilísticas orçamentais. Por sua vez, as IPSAS destacam-se na vertente

financeira/patrimonial na qual existem significativas áreas de aperfeiçoamento do normativo português. Gonçalves (2011) conclui que existe uma perceção da necessidade de uma adaptação do POCP ao SNC para incrementar a *accountability*. Nesta linha de conclusões, Pinho (2014) refere que a adoção das IPSAS produz um impacto no relato financeiro, quer ao nível do conjunto completo de DF obrigatórias, quer na sua estrutura e conteúdo. Também Barbosa (2009), com base num inquérito realizado no seio das forças aéreas brasileiras e portuguesas, analisou as vantagens e as desvantagens da harmonização contabilística das IPSAS na contabilidade pública destes dois países, concluindo pela relevância que a padronização das DF tem em ambos os territórios como parâmetro de comparabilidade.

No sentido de aferir a importância atribuída às DF preparadas no âmbito do SNC-AP define-se como hipótese formulada pela positiva:

H2: Os responsáveis da contabilidade das entidades do SNS consideram que o SNC-AP permite a apresentação de DF mais comparáveis entre as diferentes entidades do setor administrativo do Estado.

O Decreto-Lei de aprovação do SNC-AP previa a criação de um regime simplificado de contabilidade pública para as entidades de menor dimensão, em diploma a definir, assim como a elaboração de um *Manual de Implementação* no qual seriam estabelecidas instruções para a respetiva adoção, pela primeira vez, em sede do diploma de aprovação do novo normativo, já que as entidades públicas sujeitas ao SNC-AP terão de preparar o balanço de abertura relativo ao exercício de 2017 de acordo com o novo normativo. Assim, este processo implica um conjunto de ajustamentos ao último balanço preparado de acordo com os anteriores normativos de contabilidade pública. À data, estão aprovados o *Manual de Implementação* do SNC-AP e o *Regime Simplificado do SNC-AP*, instrumentos previstos no citado Decreto-Lei.

Em virtude dos ajustamentos mencionados anteriormente, o SNC-AP, no seu artigo 14.º, n.ºs 3 e 4, estabelece que os ajustamentos resultantes da mudança das políticas contabilísticas que se verifiquem, na adoção do SNC-AP, devem ser reconhecidos no saldo de resultados transitados no período em que os itens são reconhecidos e mensurados. Estabele também que as entidades públicas devem considerar ainda os correspondentes ajustamentos no período comparativo anterior. Neste sentido, a *Norma de Contabilidade Pública 1* contém um conjunto de divulgações que deve ser efetuado no ano de transição, isto é, no primeiro período de relato em que a entidade aplica pela primeira vez o SNC-AP. Alguns autores, como Rodrigues (2015), debruçam-se sobre a análise dos impactos em algumas rubricas. Este autor analisa especialmente as consequências de uma revalorização dos bens de domínio público, enquanto Silva e Carvalho (2007) confrontam o reconhecimento das provisões, dos passivos contingentes e dos ativos contingentes nos dois normativos (POCP e IPSAS 19). Nesta linha de investigação, Correia e Gonçalves (2010) comparam o reconhecimento dos ativos fixos tangíveis na IPSAS 17 e na *Norma Internacional de Contabilidade 16*, enquanto Coelho (2014) destaca as diferenças em diversos aspetos entre o POC-Educação e as IPSAS correspondentes.

Assim, define-se como hipótese, formulada pela positiva:

H3: Os responsáveis da contabilidade das entidades do SNS consideram que a implementação do SNC-AP conduz a impactos significativos no Balanço das entidades que integram o SNS.

A implementação de um sistema contabilístico na administração pública assente nos conceitos das normas internacionais para o setor público administrativo deu origem a diversos estudos e artigos de opinião que, em certo modo, procuram fazer análises comparativas, antecipar as vantagens, os impactos e os condicionalismos associados a essa implementação. Deste modo, refira-se o levantamento bibliográfico realizado por França e Jesus (2014). Estes investigadores analisaram diversos contributos de âmbito nacional, que, no seu conjunto, permitem ter uma visão de alguns dos diversos estudos que este tema suscitou.

Parece estar instalada a ideia, *a priori*, de que as normas internacionais constituem a melhor prática a ser seguida para as contas públicas (Jorge, 2012a, 2012b), sem que, contudo, existam estudos empíricos sobre as consequências desta adoção global, ou seja, ainda não estão avaliados os resultados das reformas passadas e em curso relacionadas com o POCP. Nesta linha de preocupações, Santos e Pinho (2014) referem que é possível concluir que a implementação em Portugal das IPSAS parece inevitável, no entanto, existem poucas evidências sobre se a harmonização das normas contabilísticas nacionais com base nas IPSAS resultará na efetiva harmonização das práticas contabilísticas. Também Ferreira (2013) enfatiza o processo inacabado de implementação do POCP e, em simultâneo, chama a atenção para a necessidade de preparar a adoção de um normativo baseado nas IPSAS, para atenuar a eventual impreparação dos recursos humanos, técnicos e organizacionais. Outra linha de estudos preocupa-se com os utilizadores e os preparadores da informação. Gomes, Fernandes e Carvalho (2015) concluíram existir um elevado nível de coesão entre os diferentes *stakeholders* sobre os estímulos da reforma e o seu conteúdo. Já Nogueira e Carvalho (2006) preocuparam-se em conhecer a opinião de diversos especialistas (no âmbito do POCP), designadamente docentes do ensino superior e técnicos. O seu estudo releva uma implementação insatisfatória dos planos de contabilidade pública devido, nomeadamente, à falta de meios humanos com qualificações adequadas, às dificuldades na interpretação de conceitos contabilísticos por parte do pessoal técnico e à insuficiência de recursos tecnológicos. Destaca-se ainda a elevada importância atribuída a uma estrutura concetual para a contabilidade pública. Neste sentido, formula-se como hipótese de partida, expressa pela positiva:

H4: Os responsáveis pela contabilidade das entidades do SNS estão preparados para a mudança de referencial contabilístico.

O presente estudo insere-se na linha de investigação desenvolvida por Gomes *et al.* (2015), Nogueira e Carvalho (2006) e Nunes *et al.* (2016) na medida em que pretendem auscultar os recursos humanos diretamente envolvidos na implementação do novo sistema contabilístico.

3. Estudo empírico

3.1. Problema e objetivos da investigação

Recorde-se que o Decreto-Lei n.º 192/2015, de 11 de setembro, aprovou o SNC-AP, que entra em vigor a partir de 1 de janeiro de 2018 e cujo objetivo é garantir a harmonização do quadro contabilístico nacional com as normas internacionais. Importa, desde logo, salientar que a transposição para o novo normativo não se limita a um elenco de alterações concretas relativas à forma de registo e relato de transações económicas, mas sim, e principalmente, a uma mudança de filosofia de base no reporte de informação financeira. Os responsáveis pela contabilidade do SNS serão chamados a gerir esse processo de mudança, quer ao nível da sua preparação técnica, quer na orientação dos procedimentos associados à implementação das novas regras contabilísticas.

Assim sendo, pretende-se, com este estudo, aferir se existem diferenças estatisticamente significativas entre as opiniões dos responsáveis pela preparação das DF do SNS, quanto:

- (1) à adequação do POC-MS *versus* SNC-AP às finalidades de relato financeiro;
- (2) à maior adequabilidade das DF preparadas no âmbito do SNC-AP;
- (3) às alterações previsíveis nos principais agregados do balanço;
- (4) ao domínio técnico do SNC-AP.

3.2. Universo e amostra

Atendendo aos objetivos do estudo, foram consideradas as entidades do SNS, cujo universo é composto por cinquenta e três entidades (Apêndice A). Das cinquenta e três entidades, trinta e nove são do Setor Empresarial do Estado e catorze do Setor Público Administrativo. Estas cinquenta e três entidades correspondem a: vinte e três Centros Hospitalares, nove Hospitais, seis Institutos, oito Unidades Locais de Saúde, cinco Administrações Regionais de Saúde, um Centro de Reabilitação e à Administração Central do Sistema de Saúde (Apêndice A).

A amostra é constituída pelos respondentes ao questionário, que totalizou 36 responsáveis pela contabilidade de entidades do SNS, correspondendo a 68% do universo, maioritariamente do género masculino (61%) e com idades compreendidas entre os 40 e os 50 anos (58%). Em relação às habilitações literárias todos os inquiridos têm formação superior, na sua grande maioria (83%) formação ao nível do primeiro ciclo (licenciatura) e 17% apresentam habilitações ao nível do segundo ciclo do ensino superior (mestrado). Cerca de 17% dos inquiridos têm 20 ou mais anos de tempo de serviço na entidade. Cerca de 86% da amostra são contabilistas certificados.

3.3. Instrumento de recolha de dados

O instrumento de recolha de dados depende do fenómeno a investigar (Ryan, Scapens & Theobald, 2002). Considerando que se pretende aferir a opinião dos responsáveis pela contabilidade do SNS, relativamente aos aspetos já referidos, entendeu-se que o instrumento mais adequado era o inquérito por questionário disponibilizado numa ferramenta do Gmail (Google), não sendo necessária a presença de um entrevistador (Marconi & Lakatos, 1999).

Utilizou-se o questionário de Nunes *et al.* (2016), para assegurar comparabilidade dos resultados.

O questionário é constituído por uma série ordenada de questões e escalas. Foram utilizadas questões fechadas relativamente a variáveis biográficas e instrumentos que operacionalizam as variáveis em estudo, com base em itens sob a forma de escala crescente tipo Likert (de 1 a 7).

O questionário é composto por 6 questões de caracterização e 28 itens de opinião sobre diversos aspetos, quer do normativo ainda em vigor (POC-MS), quer sobre a aplicação do SNC-AP. Os objetivos de análise são (1) a adequação do POC-MS *versus* SNC-AP para as finalidades de reconhecimento e relato financeiro (oito itens); (2) a qualidade das DF produzidas no âmbito do SNC-AP (seis itens); (3) o domínio técnico do SNC-AP (quatro itens) e (4) as alterações previsíveis nos principais agregados do balanço (dez itens).

No sentido de minimizar os riscos subjacentes a este instrumento de recolha de dados, mais precisamente uma incorreta interpretação das questões e a não resposta, na introdução do questionário, explicitaram-se os objetivos da investigação e garantiu-se a confidencialidade dos dados.

Para medir a consistência interna das escalas, utilizou-se o teste de Alfa de Cronbach cujos α oscilam entre os 0,852 e os 0,948 pelo que se deduz que o mesmo apresenta uma boa consistência interna.

Tabela 1. Alfa de Cronbach

Fator	N.º itens	Alfa de Cronbach
POC-MS	4	0,869
SNC-AP	4	0,948
DF SNC AP	6	0,928
Impacto SNC AP	5	0,852

Para testar as suposições sobre a população, conjeturadas nos objetivos do estudo, foram utilizadas estatísticas descritivas e testes não paramétricos e testes paramétricos para a diferença de médias entre os fatores.

4. Resultados e análise

Para o teste de igualdade das distribuições entre os grupos de variáveis independentes para cada uma das variáveis dependentes, utilizou-se o teste de Mann-Whitney no caso de 2 amostras independentes e o teste de Kruskal Wallis para o caso de 3 ou mais amostras independentes. Considerou-se o nível de significância inferior a 0,05 ($p\text{-value} < 0,05$). A intensidade da relação entre variáveis foi analisada através de coeficiente Ró de Spearman. A análise tomou em consideração as características da amostra (género, idade, habilitações (licenciados e pós-graduados), anos de experiência (menos de 20 anos e 20 ou mais anos na função), certificação profissional (contabilista certificado ou não) e a dimensão das entidades (proxy volume de negócios por trabalhador – superior e inferior ao valor médio) como variáveis explicativas das diferenças de opinião.

- (1) Adequação o POC-MS *versus* SNC-AP.

Recolheu-se a opinião sobre a adequabilidade do atual normativo e do SNC-AP, cuja utilidade é ainda desconhecida por não estar em aplicação. As respostas mostram existir uma opinião favorável sobre o POC-MS ($\bar{x} = 4,611$; $\sigma = 1,351$), com uma maior valorização na sua função relacionada com a forma legal das operações ($\bar{x} = 4,778$; $\sigma = 1,436$) e uma menor valorização da comparabilidade das DF ($\bar{x} = 4,472$; $\sigma = 1,715$).

A adequabilidade do SNC-AP apresenta uma média ligeiramente menor e desvio padrão superior ($\bar{x} = 4,534$, $\sigma = 1,448$), sendo que o item mais valorizado é a adequação da informação às necessidades dos utilizadores públicos ($\bar{x} = 4,556$; $\sigma = 1,462$).

Não se confirma, em termos gerais, haver diferença significativa entre a valorização atribuída ao POC-MS e SNC-AP. Contudo, numa análise em função das diversas variáveis consideradas, constata-se uma diferença significativa na opinião entre os responsáveis, em função da sua antiguidade. Enquanto no conjunto dos colaboradores com menos de 20 anos de tempo de serviço não existe diferença significativa no valor que atribuem a ambos os normativos, já os que se encontram no escalão dos 20 ou mais anos de tempo de serviço atribuem claramente mais importância ao POC-MS ($t = 2.2409$; $p = 0.0379$).

Tabela 2. SNC-AP e escalões de antiguidade

Tempo de serviço	N	POC-MS	SNC-AP	t	P-value
0 - 20 anos	26	4,36	4,84	-1.3626	0.1791
Mais de 20	10	5.25	3.72	2.2409	0.0379

Também o género contribui para diferentes opiniões quanto à capacidade do SNC-AP atender à forma legal das operações. O nível de concordância é superior nos homens (4,9) para uma média de 4 nas mulheres ($p = 0,083$). Por outro lado, verifica-se uma correlação negativa significativa ($p = 0,081$) de 0,294 (fraca) entre as opiniões sobre o POC-MS e o SNC-AP, revelando, que em parte, estas opções não são alternativas.

As variáveis certificação profissional, habilitações e dimensão das entidades, não apresentaram qualquer significado para a explicação dos resultados.

(2) Qualidade das demonstrações financeiras elaboradas segundo o SNC-AP.

Recorreu-se a vários atributos para medir a qualidade da informação no âmbito do SNC-AP, no qual se verifica uma valorização positiva ($\bar{x} = 4,75$, $\sigma = 1,307$). O facto de o SNC-AP ser mais exigente na quantidade e qualidade da informação é o atributo mais valorizado ($\bar{x} = 5,728$; $\sigma = 1,596$), por oposição à forma legal e à comparabilidade, atributos menos valorizados ($\bar{x} = 4,556$).

Contata-se uma forte correlação positiva entre a qualidade das DF e a opção pelo SNC-AP ($p = 0,930$; $p < 0.001$), o que reforça a coerência das respostas (a correlação entre a qualidade e o POC-MS é negativa, mas não significativa estatisticamente).

Neste fator encontra-se um posicionamento diferente entre os profissionais com mais de 20 anos de tempo de serviço, que de forma coerente com os resultados anteriores, encontram menos vantagens na utilização do SNC para preparação das demonstrações financeiras. Estas diferenças estatisticamente significativas (para $p < 0,1$) estendem-se a um

conjunto de questões, nas quais os profissionais com mais tempo de serviço apresentam sistematicamente menor valorização.

Tabela 3. Qualidade das DF e escalões de antiguidade

Tempo de serviço	SNC DF	Qualidade e quantidade informação	Atende à substância das operações	Atende à forma legal	Atende às necessidades dos utilizadores
Menos de 20 anos	5,06	5,7	5,0	4,9	5,0
20 ou mais anos	3,93	4,3	3,8	3,6	3,8
U Mann Whitney (p-value)	0,041	0,068	0,063	0,031	0,049

O género também parece influenciar a perceção sobre a maior exigência do SNC-AP quanto à quantidade e qualidade de informação ($p = 0,061$). Enquanto na população masculina apresenta uma média de 5,6, a média da população feminina é de apenas 4,7, interpretando-se haver uma menor valorização deste atributo por parte destas. Note-se que a apreciação dos homens ($\bar{x} = 4,95$) sobre as DF preparadas no âmbito do SNC-AP também é superior à apreciação feita pelas mulheres ($\bar{x} = 4,44$), embora neste aspeto a diferença não seja estatisticamente significativa.

À semelhança da hipótese anterior, as variáveis certificação profissional, habilitações e dimensão das entidades, não apresentaram qualquer significado para a explicação dos resultados.

(3) Alterações previsíveis nos principais agregados do balanço.

Quanto ao previsível impacto que a adoção do SNC-AP terá no balanço, a expectativa é de impactos moderados ($\bar{x} = 4,194$; $\sigma = 1,508$), sendo expectável que o maior impacto se verifique nos ativos não correntes ($\bar{x} = 4,806$) e o menor no passivo não corrente ($\bar{x} = 3,667$).

Quanto à natureza dos impactos, a maioria dos inquiridos antevê efeitos negativos nos ativos (correntes e não correntes) e uma diminuição dos passivos não correntes. O efeito combinado esperado é de acréscimo dos capitais próprios (64%). Refira-se que as respostas de impacto negativo (diminuições de ativo e aumento de passivo) representam 58% das opiniões, contudo a expectativa maioritária é de um aumento dos capitais próprios.

Tabela 4. Alterações positivas e negativas nas rubricas do balanço

Impacto do SNC-AP	Ativo não corrente		Ativo corrente		Passivo não corrente		Passivo corrente		Capital próprio	
Aumento	10	28%	10	28%	14	39%	18	50%	23	64%
Diminuição	26	72%	26	72%	22	61%	18	50%	13	36%

Verificam-se diferenças significativas sobre o impacto das alterações induzidas pelo SNC AP, quer em função da dimensão da entidade, quer quanto ao tempo de serviço dos profissionais.

Tabela 5. Alterações nas rubricas do balanço (dimensão e tempo de serviço)

Variáveis		Ativo não corrente	Ativo corrente	Passivo não corrente	Passivo corrente	Capital próprio	Média do impacto
Dimensão	1	4,6	4,0	3,6	3,6	4,2	4.0
	2	5,3	4,9	3,9	4,4	5,6	4.8
U de Mann-Whitney		n.s.	0,073	n. s.	0,079	0,022	0,032
Tempo de serviço	1	4,8	5,5	5,0	5,0	5,5	4.6
	2	5,5	4,3	3,8	3,3	5,7	3.2
U de Mann-Whitney (p- value)		0,045	0,074	0,004	n.s.	0,015	0.015

Quanto à variável dimensão, constata-se que nas entidades de maior dimensão a expectativa é de um impacto superior (em termos médios) e que se fará sentir especialmente no capital próprio e no ativo não corrente.

Quanto ao tempo de serviço, refira-se que são os mais jovens que esperam maiores impactos em termos médios. Contudo, os funcionários com mais tempo de serviço apresentam expectativas superiores de variações no ativo não corrente e do capital próprio, mas, em termos médios, são mais moderados na sua apreciação.

(4) Domínio técnico do SNC-AP.

Quanto ao domínio técnico do novo normativo (inclui o conhecimento, a preparação, a dificuldade de adoção e o prestígio da profissão), a média das respostas situa-se próximo do valor quatro, com uma baixa dispersão nas respostas ($\bar{x} = 4,16$, $\sigma = 0,892$).

As respostas apresentam uma graduação em função das diversas fases de preparação, desde o conhecimento técnico das matérias até à sua implementação. Os inquiridos consideram que têm um conhecimento médio do SNC-AP ($\bar{x} = 4,2$), mas revelam-se mal preparados ($\bar{x} = 3,9$) o que cria dificuldades na sua implementação ($\bar{x} = 4,4$). Interpreta-se estes resultados como a existência de condições técnicas para a transição de um normativo para o outro, mas com nível de insegurança significativo.

Tabela 6. Domínio técnico

Conhecimento e implementação ($\bar{x}$)		Conhece		Preparado		Dificuldade de adoção		Prestígio profissão	
Média	D p	Média	D p	Média	D p	Média	D p	Média	D p
4,16	0,811	4,2	1.117	3,9	1.296	4,4	1.775	4,8	1.600

Considerando o género, refira-se que são as mulheres que declaram conhecer menos o SNC-AP ($\bar{x} = 3,6$), com uma diferença significativa para os homens ($\bar{x} = 4,6$).

Tabela 7. Habilitações e domínio técnico

Habilitações	Conhece	Preparado	Dificuldade adoção	Prestígio profissão	Conhecimento e implementação ($\bar{x}$)
Licenciatura	4,0	3,7	4,3	4,9	4,0
Pós graduações	5,2	5,0	4,7	4,5	4,9
U de Mann-Whitney (p- value)	0,016	0,023	n.s.	n.s.	0.04

Nota: N.s. = não significativo ($p > 0,05$).

Considerando a antiguidade, são os que têm mais tempo de serviço que declaram conhecer menos o SNC-AP e em termos gerais são os que estão menos preparados, contudo declaram ter menos dificuldades na adoção do SNC-AP.

Também se verificam diferenças entre os profissionais certificados e não certificados quanto à preparação; estes últimos situam-se em médias substancialmente inferiores nos itens acima referidos, sendo a diferença significativa no item “Preparado para a transição” ($\bar{x} = 3,13$) em relação aos profissionais certificados ($\bar{x} = 4,32$). Também é nas unidades de maior dimensão que este item ($\bar{x} = 4,32$, $p\text{-value} = 0,24$) parece ser um fator de preocupação.

Tabela 8. Tempo de serviço e domínio técnico

Tempo de serviço	Conhece	Preparado	Dificuldade adoção	Prestígio profissão	Conhecimento e implementação ($\bar{x}$)
Até 20 anos	4,5	4,0	4,7	4,9	4,40
Mais de 20 anos	3,5	3,6	3,5	4,6	3,53
U de Mann-Whitney (p- value)	0,045	n.s.	n.s.	n.s.	0.012

Nota: N.s. = não significativo ($p > 0,05$).

5. Conclusões

Face às alterações registadas nas últimas décadas ao nível económico-financeiro, em geral, e à evolução das economias periféricas da União Europeia, em particular, a questão do modelo de contabilidade a ser aplicado às entidades do setor público, nomeadamente às entidades do SNS, tem vindo a ganhar uma crescente relevância. Nomeadamente, enquanto mecanismo que proporcione melhorias na qualidade e na transparência do relato financeiro, mormente ao facultar informação para uma gestão financeira de qualidade na tomada de decisão. O processo de implementação do SNC-AP envolve uma pluralidade de sujeitos, entre outros, o poder político, os reguladores, os dirigentes e os responsáveis pela contabilidade dos organismos públicos. Não é irrelevante, para as conclusões deste estudo, referir que para as entidades do SNS, concretamente as Entidades Públicas Empresariais, apesar de contabilizarem em POC-MS, divulgam em SNC para a tutela, facto que terá incentivado os responsáveis pela contabilidade destas entidades a uma atualização técnica no âmbito deste enquadramento contabilístico, diminuindo, desta forma, o seu défice de conhecimento em relação ao SNC-AP.

O estudo sobre a opinião dos responsáveis da contabilidade das trinta e seis entidades do SNS permitiu concluir que, em geral, estes profissionais acolhem de forma positiva esta

alteração e esperam que as futuras DF sejam mais úteis para os utilizadores, apesar de reconhecerem dificuldades técnicas na transição. A valorização semelhante atribuída quer ao papel do POC-MS, quer ao do SNC-AP, não permite concluir de forma inequívoca que estes profissionais sejam de opinião que haja a necessidade de substituição urgente do atual normativo contabilístico. Mais ainda, estes profissionais confrontam a sua capacidade de dar resposta ao cumprimento da legalidade, reconhecendo, contudo, uma maior qualidade das DF e a sua utilidade para os utilizadores, opinião que vai ao encontro dos objetivos subjacentes à publicação do SNC-AP, no que concerne ao incremento dos aspetos qualitativos da informação financeira. Também reconhecem que o prestígio da profissão pode ser reforçado em associação com o SNC-AP.

Identifica-se uma posição de defesa do POC-MS por parte dos profissionais com mais tempo de serviço, que não anteveem melhorias significativas com a mudança de normativo. Consideram-se estes resultados consistentes com os estudos que incidem sobre a resistência à mudança que é mais intensa naqueles que já trabalham há mais tempo e que consequentemente têm mais idade (vide Lima, Carrieri & Pimentel, 2007).

A questão da comparabilidade das DF seja em sede do POC-MS, seja no âmbito do novo normativo, não parece ser um aspeto relevante, contrariando um dos argumentos principais da utilização de normas harmonizadas num contexto internacional.

Estes profissionais esperam impactos patrimoniais (balanço) maioritariamente negativos, quer nas rubricas dos ativos, quer na dos passivos não correntes, contudo com um resultado final positivo nos capitais próprios. Os resultados sugerem que o impacto nas contas de balanço é uma preocupação maior nas entidades de maior dimensão.

É reconhecida alguma preocupação com a transição para o novo normativo, principalmente em alguns grupos específicos onde os mais habilitados anteveem maiores dificuldades, enquanto os profissionais com mais anos de serviço e os profissionais não certificados anteveem menos dificuldades, apesar de se sentirem menos preparados tecnicamente.

No que se refere às diferenças encontradas na variável género avança-se como explicação a defendida por Santos e Amâncio (2014), que demonstram que em situações de minoria (a amostra é 61% masculina), em profissões tradicionalmente masculinas, as mulheres são menos proativas.

Em relação ao estudo de Nunes *et al.* (2016) releva-se especialmente a alteração da preferência pelo SNC-AP, deduzida da análise das opiniões dos novos elementos da amostra (contabilistas não certificados) que, em regra, exprimem maior desconforto e desconhecimento em relação ao novo normativo. Avança-se como explicação o facto dos contabilistas certificados, por exigência da Ordem dos Contabilistas Certificados, estarem obrigados à frequência de ações de formação, pelo que lhes permitiu a aquisição dos conhecimentos necessários. Os restantes resultados vão na linha dos obtidos no estudo acima referido.

Como limitação deste estudo é de destacar a baixa taxa de respostas dos preparadores que não têm a qualificação de contabilista certificado, o que pode contribuir para algum enviesamento dos resultados.

Porém, este estudo representa um contributo importante para a investigação na medida em que afere a opinião dos responsáveis pela contabilidade do SNS relativamente à introdução do SNC-AP e antecipa os impactos da adoção do mesmo nos profissionais que

serão chamados para a sua implementação, permitindo que entidades como a Administração Central do Sistema de Saúde desenvolvam os mecanismos necessários para apoiar a implementação deste processo.

A verdade é que as associações profissionais de contabilistas e auditores e outros stakeholders associados podem exercer grandes pressões sobre as mudanças contabilísticas, uma vez que a adoção do SNC-AP “vai ajudá-los a conquistar novos clientes e a conseguir um aumento do volume de negócios” (Oulasvirta, 2014: 275).

Por fim, é de referir que se considera oportuno o acompanhamento do processo de transição para o SNC-AP, com o propósito de perceber as consequências que a sua adoção terá efetivamente tido em termos de qualidade e comparabilidade das DF (recorde-se que estes são objetivos cimeiros da introdução do novo normativo). Para além disso, seria pertinente alargar a investigação aos Municípios que aplicam o Plano Oficial de Contabilidade das Autarquias Locais (POCAL), de modo que se espera que estudos futuros possam seguir esta linha de investigação.

Referências bibliográficas

- [Barbosa, J.](#) (2009). *A harmonização contábil das NICSP na contabilidade pública: O caso do Brasil e Portugal* (Dissertação de mestrado não publicada). Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- [Coelho, J.](#) (2014). *O sistema de informação financeira no ensino secundário público em Portugal*. (Tese de doutoramento não publicada). Universidade de Lisboa, Lisboa.
- [Correia, C. & Gonçalves, M.](#) (2010). Activos fixos tangíveis na contabilidade pública e empresarial- IPSS 17 versus IAS 16. *Revista de Contabilidade & Empresas*, 6 (2), 19-24.
- [Cruz, A.](#) (2012). *Contributo para um novo sistema de normalização contabilística para o setor público em Portugal* (Dissertação de mestrado não publicada). ISCTE, Lisboa.
- [Decreto-Lei n.º 232/1997](#), de 3 de setembro do Ministério das Finanças. *Diário da República I Série- A* n.º 203, 4594-4638.
- [Decreto-Lei n.º 192/2015](#), de 11 de setembro do Ministério das Finanças. *Diário da República I Série* n.º 178, 7584-7828.
- [Ferreira, C.](#) (2013). *Harmonização contabilística no setor público: Constrangimentos na adoção das IPSAS* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- [França, A. & Jesus, M.](#) (2014, setembro). Impacto das IPSAS na investigação em contabilidade pública nos últimos cinco anos. Comunicação apresentada no XVI congresso AECA, Leiria.
- [Gomes, P., Fernandes, M. & Carvalho, J.](#) (2015). O processo de harmonização internacional da contabilidade pública em Portugal: A perspetiva dos diferentes stakeholders. Comunicação apresentada no V Congresso dos TOC, Lisboa.
- [Gonçalves, C.](#) (2011). *A accountability nos serviços e fundos autónomos* (Dissertação de mestrado não publicada). Escola Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.
- [Jorge, S.](#) (2012a). Novas tendências da contabilidade pública: Portugal numa perspectiva internacional (I). *Revista da OTOC*, 152, 47-52.
- [Jorge, S.](#) (2012b). Novas tendências da contabilidade pública: Portugal numa perspectiva internacional (II). *Revista da OTOC*, 153, 40-45.
- [Lima, M., Carrieri, A. & Pimentel, T.](#) (2007). Resistência à mudança gerada pela implementação de sistemas de gestão integrada (ERP): Um estudo de caso. *Revista Gestão e Planeamento*, 8 (1), 89-105.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (1999). *Técnicas de Pesquisa* (4.ª edição). São Paulo: Atlas.
- [Nogueira, S. & Carvalho, J.](#) (2006). A contabilidade pública em Portugal: Opinião de especialistas. Comunicação apresentada no XIII Encuentro AECA, Córdoba.
- [Nunes, C., Fernandes, J. & Gonçalves, C.](#) (2016). A perceção dos contabilistas certificados das Unidades Hospitalares na adoção do SNC-AP. *Revista Portuguesa de Contabilidade*, 23 (6), 446-456.

- [Oulasvirta, L.](#) (2014). The reluctance of a developed country to choose international public sector accounting standards of the IFAC: a critical case study. *Critical Perspectives on Accounting*, 25 (3), 272-285. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cpa.2012.12.001>
- [Pinho, S.](#) (2014). *O Impacto da adoção das IPSAS nas universidades portuguesas* (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Pires, A. (2009). *Sistema de normalização contabilística - do POC ao SNC*. Lisboa: Publisher Team.
- Rodrigues, C. (2015). *A adoção das IPSAS pela primeira vez no setor público português: Estudo de caso – distrito de Lisboa* (Dissertação de mestrado não publicada). Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Ryan, B., Scapens, R. & Theobald, M. (2002). *Research method and methodology in finance and accounting*. (2.ª edição). Londres: Thomson.
- [Santos, M. e Amâncio, L.](#) (2014). Sobremínorias em profissões marcadas pelo género: Consequências e reações. *Análise Social*, 212, xlix (3.º).
- Santos, P. & Pinho C. (2014, setembro). A adopção das IPSAS em Portugal conduzirá necessariamente ao relato de informação financeira comparável no âmbito do Sector Público Administrativo? Comunicação apresentada no XVI congresso AECA, Leiria.
- Silva, J. & Carvalho, F. (2007). Estudo comparativo entre a IPSAS 19 e o Plano Oficial de Contabilidade Pública. Comunicação apresentada no XIV Encuentro AECA, Valência.

Agradecimentos

Este artigo é financiado por Fundos Nacionais através da FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto UID/SOC/04020/2013-

CARLOS NUNES é professor adjunto convidado da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve, onde leciona unidades curriculares na área da contabilidade, em cursos de licenciatura e de especialização tecnológica. Mestre em Contabilidade pela Faculdade de Economia, Universidade do Algarve e detentor do Título de Especialista na área de Contabilidade e Fiscalidade (CNAEF 344). É Contabilista Certificado no Centro Hospitalar do Algarve EPE, pelo que tem lecionado diversas ações de formação dirigidas a Contabilistas Certificados. Endereço institucional: Campus da Penha, Estrada da Penha, 8005-139 Faro, Portugal.

JOAQUIM SANT'ANA FERNANDES é professor adjunto da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da UALG onde leciona unidades curriculares na área da contabilidade, em cursos de licenciatura e mestrado. Doutor em Administração de empresas. É coautor dos livros *Relato Financeiro: Interpretação e Análise* e *Contabilidade Financeira Explicada*. Leciona em diversas ações de formação dirigidas a profissionais de contabilidade e tem coordenado diversos estudos económicos. É Investigador associado do Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações (CIEO), Endereço institucional: Campus da Penha, Estrada da Penha, 8005-139 Faro, Portugal.

CRISTINA GONÇALVES é professora adjunta da Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo da Universidade do Algarve onde leciona desde 1992. Mestre em Ciências Empresariais. Tem ministrado diversas disciplinas na área da Contabilidade, em curso de licenciatura e de mestrado. É coautora de diversos livros sobre contabilidade e ética profissional. É convidada regularmente para ministrar cursos de formação. É investigadora associada do Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações (CIEO). Endereço institucional: Campus da Penha, Estrada da Penha, 8005-139 Faro, Portugal.

Submetido em 26 outubro 2016

Aceite em 4 janeiro 2017

Apêndice A. Lista das entidades pertencentes ao Serviço Nacional de Saúde (SNS)

Entidades SPA
ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SISTEMA DE SAÚDE, IP
INSTITUTO PORTUGUÊS DO SANGUE E DA TRANSPLANTAÇÃO, IP
INSTITUTO NACIONAL DE SAÚDE DR. RICARDO JORGE, IP
HOSPITAL DR. FRANCISCO ZAGALO, IP
HOSPITAL ARCEBISPO JOÃO CRISÓSTOMO, IP
CENTRO MÉDICO DE REABIL. DA REG. CENTRO - ROVISCO PAIS, IP
INSTITUTO OFTALMOLÓGICO DR. GAMA PINTO, IP
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO NORTE, IP
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO CENTRO, IP
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DE LISBOA E VALE DO TEJO, IP
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO ALENTEJO, IP
ADMINISTRAÇÃO REGIONAL DE SAÚDE DO ALGARVE, IP
CENTRO HOSPITALAR PSIQUIÁTRICO DE LISBOA, IP
CENTRO HOSPITALAR DO OESTE, IP
Entidades EPE
CENTRO HOSPITALAR COVA DA BEIRA, EPE
CENTRO HOSPITALAR MÉDIO TEJO, EPE
HOSPITAL DISTRITAL FIGUEIRA DA FOZ, EPE
HOSPITAL DISTRITAL S. MARIA MAIOR, EPE - BARCELOS
HOSPITAL DISTRITAL SANTARÉM, EPE
HOSPITAL GARCIA DE ORTA, EPE
UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DE MATOSINHOS, EPE
INSTITUTO PORTUGUÊS DE ONCOLOGIA DE COIMBRA, EPE
INSTITUTO PORTUGUÊS DE ONCOLOGIA DE LISBOA, EPE
INSTITUTO PORTUGUÊS DE ONCOLOGIA DO PORTO, EPE
CENTRO HOSPITALAR DE LISBOA - ZONA OCIDENTAL, EPE
CENTRO HOSPITALAR DE SETUBAL, EPE
HOSPITAL ESPÍRITO SANTO DE ÉVORA, EPE
CENTRO HOSPITALAR DE LISBOA CENTRAL, EPE
CENTRO HOSPITALAR TRÁS-OS-MONTES E ALTO DOURO, EPE
CENTRO HOSPITALAR MÉDIO AVE, EPE
CENTRO HOSPITALAR VILA NOVA GAIA/ESPINHO, EPE
UNIDADE LOCAL SAÚDE NORTE ALENTEJANO, EPE
CENTRO HOSPITALAR DO PORTO, EPE
CENTRO HOSPITALAR DO TÂMEGA E SOUSA, EPE
CENTRO HOSPITALAR LISBOA NORTE, EPE
CENTRO HOSPITALAR PÓVOA VARZIM / VILA DO CONDE, EPE
UNIDADE LOCAL DE SAÚDE ALTO MINHO, EPE
UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DA GUARDA, EPE
UNIDADE LOCAL DO BAIXO ALENTEJO, EPE
HOSPITAL DE MAGALHÃES LEMOS, EPE
CENTRO HOSPITALAR DE ENTRE O DOURO E VOUGA, EPE
HOSPITAL FERNANDO DA FONSECA, EPE
CENTRO HOSPITALAR DO BARREIRO - MONTIJO, EPE
UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DE CASTELO BRANCO, EPE
CENTRO HOSPITALAR DE SÃO JOÃO, EPE
CENTRO HOSPITALAR E UNIVERSITÁRIO DE COIMBRA, EPE
CENTRO HOSPITALAR DO BAIXO VOUGA, EPE
CENTRO HOSPITALAR TONDELA-UISEU, EPE
CENTRO HOSPITALAR DE LEIRIA, EPE
UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DO NORDESTE, EPE
UNIDADE LOCAL DE SAÚDE DO LITORAL ALENTEJANO, EPE
CENTRO HOSPITALAR DO ALGARVE, EPE
CENTRO HOSPITALAR ALTO AVE, EPE

Fonte: informação disponível em www.acss.min-saude.pt/

Desenvolvimento de um sistema de contabilidade de gestão: O caso da Universidade do Algarve

Development of a management accounting system: The case of the University of the Algarve

Elsa Martins

Universidade do Algarve, Faro, Portugal
elsamartins062@gmail.com

Rúben M. T. Peixinho

Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, Faro, Portugal
rpeixinh@ualg.pt

Resumo

A contabilidade de gestão assume um papel cada vez mais relevante na gestão das instituições públicas, face ao contexto económico em que vivemos e à constante preocupação de aplicar eficientemente os dinheiros públicos. O presente artigo apresenta o estudo de caso do desenvolvimento do sistema de contabilidade de gestão na Universidade do Algarve. Este artigo contribui para um melhor entendimento da complexidade inerente à implementação de um sistema de custeio em instituições de ensino superior e apresenta uma solução para a determinação do custo associado aos vários objetos de custeio (custo por aluno, por unidade curricular, projeto de investigação, por prestação de serviços). Esta informação revela-se crucial para o planeamento estratégico, controlo de gestão e tomada de decisão na instituição.

Palavras-Chave: contabilidade de gestão; Universidade do Algarve; sistema de custeio; custos indiretos; atividades.

Abstract

Management accounting has been playing an increasing role in the management of public institutions due to the current economic context and the permanent concern to apply public money efficiently. Using a case study approach, this paper presents the development of a management accounting system specifically designed for the University of the Algarve. This paper contributes to a better understanding of the complexity that characterizes the development of a costing system in higher education institutions and presents a solution to compute the cost of several cost objects (cost per student, cost per course, cost per research project, cost per service). This information is crucial for strategic planning, management control and to support the decision-making process in the institution.

Keywords: management accounting; University of the Algarve; costing system; indirect costs; activities.

1. Introdução

A contabilidade de gestão é uma área fundamental em qualquer sistema de informação contabilístico e visa auxiliar a definição e implementação do planeamento estratégico, auxiliar o controlo de gestão e produzir informação relevante para a tomada de decisão. O contexto económico atual, marcado pela globalização, fortes restrições orçamentais, elevados níveis de competitividade e forte incerteza, sublinha a importância das organizações disporem de ferramentas de gestão ajustadas às suas necessidades.

A aplicação prática da contabilidade de gestão tem sido objeto de intenso debate ao longo das últimas décadas (Johnson & Kaplan, 1987; Spicer, 1992; Scapens, 2006; Baldvinsdottir, Mitchell & Norreklit, 2010) e é hoje considerada fundamental uma vez que muitos modelos teóricos falharam devido ao facto de ignorarem os custos e benefícios associados à sua aplicabilidade (Bromwich & Scapens, 2016). O desenvolvimento de sistemas de custeio e o respetivo cálculo de custos dos objetos de custeio das organizações é um dos temas mais estudados e merece particular destaque na literatura académica (Drury, 2001; Innes, 2004). Apesar de amplamente discutido, este exercício continua hoje a ser complexo e desafiante em consequência do aumento da competitividade, da globalização, da diminuição do ciclo de vida dos produtos / serviços, do desenvolvimento tecnológico e do aumento do peso dos custos indiretos nas organizações (Bromwich & Bhimani, 1989).

O desenvolvimento de sistemas de custeio tem justificado inúmeros artigos científicos e um debate técnico relevante a vários níveis nos mais variados setores de atividade. A discussão destas questões é efetuada com maior ênfase no setor privado, sendo a sua aplicação no setor público muitas vezes relegada para segundo plano. No entanto, o apuramento de informação relevante no domínio dos custos é também crucial no setor público devido ao facto destes constituírem uma importante fonte de informação para os utilizadores internos e externos dos organismos públicos (Kurunmäki, 2009) e devido à constante necessidade de definir prioridades na alocação dos recursos e minimização dos custos devido à escassez de recursos e pressões orçamentais.

No seguimento deste novo paradigma, têm sido inúmeras as exigências, quer ao nível da prestação de contas quer ao nível de outras informações complementares no âmbito da gestão. Para responder a estas exigências, as organizações públicas têm sentido a necessidade de adotar um sistema de contabilidade interna, que para além de ser bastante relevante como apoio à tomada de decisão, é também atualmente, um sistema obrigatório. Apesar da obrigatoriedade da contabilidade interna no setor público da educação (Portaria n.º 794/2000, de 20 de setembro), o normativo legal atualmente em vigor é vago e deixa às universidades a definição dos procedimentos a utilizar no cálculo do custo dos objetos de custeio, isto é, dos serviços internos, do custo por curso, unidade curricular, aluno, projeto de investigação, etc. Similarmente, o novo Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP), que entrará em vigor no dia 1 de janeiro de 2018 (Decreto-Lei n.º 85/2016, de 21 de dezembro), estabelece apenas a base para o desenvolvimento de um sistema de contabilidade de gestão nas Administrações Públicas. Cada universidade tem assim a responsabilidade de desenvolver um sistema de custeio desenhado em função das suas especificidades, nomeadamente ao nível organizacional, dos seus recursos humanos, financeiros e técnicos.

Este artigo contribui para esta discussão ao desenvolver um sistema de contabilidade de gestão especificamente desenhado para o caso da Universidade do Algarve (UALg). O processo de apuramento de custos envolve a reclassificação de custos (diretos, indiretos e comuns), a definição de centros de custo associados a atividades intermédias, a definição de atividades finais e objetos de custeio assim como as repartições de custos através de ciclos de transferência e rateio. Este processo permite o cálculo do custo final de cada objeto de custeio através da soma entre os seus custos diretos e os custos indiretos e comuns imputados através de critérios ajustados.

Este sistema de contabilidade de gestão permite à UALg beneficiar de um conjunto de informações relevantes que facilitam uma gestão mais ajustada às necessidades de uma sociedade cada vez mais exigente. Em particular, destaca-se a obtenção de informação relevante para o planeamento, uma maior transparência na prestação de contas, a obtenção de informação fidedigna ao nível dos custos por atividade e objetos de custeio e contribuição para melhorar o desempenho da instituição através da obtenção de informação relevante e oportuna no apoio à tomada de decisões estratégicas e operacionais.

Este artigo está dividido em cinco secções: a secção 2 discute o enquadramento teórico do tema; a secção 3 explica a metodologia utilizada; a secção 4 apresenta e discute os resultados e a secção 5 as conclusões deste artigo.

2. Enquadramento teórico

2.1. Da contabilidade de custos tradicional aos sistemas de custeio contemporâneos

Os sistemas tradicionais de custeio baseiam-se essencialmente em duas ferramentas: as bases de repartição e o método das secções homogéneas. As bases de repartição podem ainda distinguir-se entre base de repartição única ou múltipla. No primeiro caso, os custos indiretos da organização são repartidos em função de um único critério de repartição, o qual possibilita o cálculo de coeficientes de imputação para cada objeto de custeio. No caso de utilização de bases de repartição múltiplas, os custos indiretos da organização são repartidos em função de diferentes critérios de imputação.

O método das secções homogéneas apresenta-se como um método tradicional alternativo às bases de repartição. Este método assenta na divisão das instituições em segmentos organizacionais que acumulam custos que são posteriormente imputados aos objetos de custeio. A aplicação do método das secções homogéneas é usualmente efetuado em organizações que estão estruturadas com base em centros de custos ou secções. O método das secções homogéneas representa um avanço relativamente às bases de repartição uma vez que a imputação de custos indiretos é mais criteriosa.

O final do século XX é marcado por uma forte crítica a estes sistemas tradicionais e pelo desenvolvimento de vários sistemas de custeio alternativos. Numa obra de referência nesta área, Johnson e Kaplan (1987) consideram que a informação resultante dos sistemas tradicionais de custeio é produzida demasiado tarde, de forma agregada e distorcida para ser relevante para decisões de planeamento e controlo. Estes autores criticam sobretudo a forma de repartição de custos indiretos pelos objetos de custeio nos sistemas tradicionais. O sistema de custeio baseado nas atividades (ABC) surge como uma das principais respostas a estas críticas e apresenta uma forma alternativa de custeio ao centrar as

atividades das organizações na origem dos custos indiretos e ao apresentar chaves de alocação alternativas aos critérios baseados exclusivamente em volumes (Cooper, 1990; Chadwick, 1998; Kaplan & Cooper, 1998).

O grau de utilização do método ABC não é transversal a todos os países e setores de atividade. Beaulieu e Lakra (2005) referem que o método ABC é mais utilizado nos Estados Unidos e menos utilizado no Japão. A utilização na Europa é moderada e tem particular incidência na Alemanha e Europa do Norte. Por outro lado, Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2001) defendem que as vantagens na aplicação do método ABC são maiores nas empresas de serviços comparativamente com as empresas industriais. Esta afirmação deve-se ao facto da maior parte dos custos das empresas de serviços serem classificados como indiretos e fixos, enquanto nas empresas industriais os custos diretos de materiais e de mão-de-obra assumem um peso bastante considerável.

2.2. Sistemas de custeio em instituições de ensino superior

Existem diversos estudos que investigam a implementação de sistemas de custeio em instituições de ensino superior europeias. Sordo, Orelli e Padovaniz (2010) afirmam que a escassa difusão e desenvolvimento da contabilidade de custos nas universidades italianas é justificada pela grande variedade de produtos com elevados custos indiretos. Por outro lado, Kupper (2013) defende que os sistemas de custeio são importantes nas universidades alemãs na medida em que devem suportar a tomada de decisões relevantes que afetam o funcionamento das instituições no longo prazo (ex.: criação de novos cursos, contratação de docentes, investimentos, etc.).

Lutitsky e Dragija (2012) concluem que o método ABC tem um reduzido grau de implementação nas universidades europeias uma vez que apenas um grupo muito restrito aplica o método ABC na sua totalidade. No entanto, referem que existe um número mais alargado de universidades que utiliza parcialmente o método ABC nos sistemas de custeio. De facto, já Valderrama e Sanchez (2006) e Carvalho, Carmo e Macedo (2008) consideravam que o sistema de custeio ideal deve conjugar os sistemas tradicionais e o método ABC. Esta denominada corrente europeia assume que cada centro de custo integra diversas atividades e que os custos devem ser repartidos entre elas. O *Livro Branco dos custos das Universidades Espanholas*, publicado em 2010 (Hernández et al.), vai também ao encontro da ideia de utilização parcial do método ABC nas universidades, uma vez que o sistema proposto assenta nos sistemas tradicionais com a filosofia de análise do método ABC, ou seja, desagrega os centros de custo e relaciona-os com as atividades que originam os custos. No entanto, o elemento base do sistema é o cálculo dos custos por centro de custo.

A reduzida implementação do método ABC sublinha a importância da discussão associada à análise de custos e benefícios na utilização deste método mais complexo. Valderrama e Sanchez (2006) e Lutitsky e Dragija (2012) identificam como benefícios da implementação do método ABC: melhorar a qualidade e fiabilidade das demonstrações financeiras; controlar eficazmente os recursos para assim alocar os recursos às áreas que mais necessitam ou mesmo eliminar áreas e cursos obsoletos; apresentar informação de qualidade; melhorar a gestão e o processo de tomada de decisão; possibilidade de ser a própria instituição a determinar quais são as suas atividades mais importantes e cálculo do custo dessas atividades. As limitações apontadas por estes dois estudos são: resistência à

mudança; dados não confiáveis nos sistemas de contabilidade usados; a falta de vontade dos órgãos de gestão; limitações legais e afetação dos custos do pessoal docente às atividades finais; complexidade na definição dos critérios mais fiáveis de repartição de custos; inadequação na medição da qualidade dos serviços prestados; produtividade e avaliação do esforço e tempo despendido pelos docentes. Mais recentemente, Berry (2014) identifica quatro grupos que dificultam a implementação do método ABC nas universidades: obstáculos financeiros; obstáculos técnicos; obstáculos culturais e obstáculos informacionais.

A realidade portuguesa sugere que a implementação de sistemas de custeio nas instituições de ensino superior está ainda numa fase inicial. Carvalho *et al.* (2008) concluíram que 95,1% das 41 instituições de ensino superior portuguesas inquiridas já tinham implementado um método de custeio. Das 39 instituições que já tinham implementado este método, 71,8% referem estar ainda numa fase inicial de implementação, ou seja, apenas fazem a afetação dos custos diretos aos objetos de custeio. Verificou-se que 20,5% estão numa fase intermédia, ou seja, afetam os custos diretos na totalidade e efetuam a repartição de parte dos custos indiretos. De referir, que apenas uma entidade considerou que o sistema de contabilidade interna estava implementado na sua totalidade. Lutilsky e Dragija (2012) apresentam a Universidade de Coimbra como uma das cinco universidades europeias em que o método ABC está mais desenvolvido. A experiência da implementação deste método de custeio na Universidade de Coimbra revela que, apesar das barreiras sentidas (inexistência de apoio financeiro para implementação do método, barreiras técnicas, legais e culturais), a instituição passou a beneficiar de uma afetação de custos mais eficiente, dados internos mais compreensíveis, maior recuperação dos custos indiretos e disponibilização de informação de suporte à estratégia e tomada de decisão na instituição.

2.3. Enquadramento legal da contabilidade de gestão nas administrações públicas e objetivos gerais para as Instituições de Ensino Superior

O enquadramento legal da contabilidade de gestão na Administração Pública Portuguesa tem evoluído ao longo das últimas três décadas de acordo com a crescente preocupação com a gestão eficiente de recursos públicos e modernização do setor. Esta evolução resulta do esforço de tornar a contabilidade pública um poderoso instrumento de gestão na criação de valor público (Lei n.º 8/90 de 20 de fevereiro, Decreto-Lei n.º 155/92, de 28 de julho e Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de setembro). O Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de setembro aprova o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP) e marca a passagem de uma contabilidade pública tradicional, cujo principal objetivo era a execução e controlo do orçamento para uma contabilidade pública moderna com informação económica, financeira e patrimonial contribuindo, assim, para a implementação da *New Public Management*.

A Portaria n.º 794/2000 a 20 de setembro determina a obrigatoriedade de aplicação do POC - Educação a partir do ano económico de 2001 para os organismos com autonomia administrativa e financeira sob a tutela do Ministério da Educação. O objetivo do POC - Educação é a criação de condições para a integração dos diferentes aspetos – contabilidade orçamental, patrimonial e analítica – numa contabilidade pública moderna, que constitua um instrumento de apoio aos órgãos de decisão e demais utilizadores da informação. De

acordo com o POC – Educação, os objetivos principais de um sistema de contabilidade analítica aplicado a instituições de ensino superior são:

- Evidenciar os custos, não só das atividades intermédias, mas também do objeto de custeio de cada atividade final (i.e., cursos lecionados, alunos formados, projetos de investigação);
- Proporcionar informação adequada que permita a elaboração do mapa de demonstração de custos por funções e restantes mapas;
- Valorizar os ativos circulantes ou os ativos fixos produzidos pela entidade;
- Auxiliar a definição de preços, taxas e propinas, fundamentando o valor cobrado;
- Analisar a eficiência na utilização dos recursos financeiros públicos, obtendo-se informação sobre a concretização dos objetivos previstos e respetivos desvios;
- Consubstanciar a aplicação de receitas provenientes de entidades externas;
- Apoiar a tomada de decisões relacionadas com a subcontratação de empresas externas;
- Permitir uma sólida uniformização dos processos internos;
- Proporcionar aos órgãos de gestão a informação adequada que permita elaborar indicadores de eficiência, eficácia e economia.

Para a implementação da contabilidade analítica, o POC - Educação apresenta algumas sugestões para a fase de implementação deste sistema nas instituições de ensino superior. O POC - Educação defende um sistema digráfico e dualista, no qual existem duas contabilidades (patrimonial e analítica) contendo dois sistemas distintos de contas, não se podendo movimentar contas da contabilidade analítica por contrapartida de contas da contabilidade patrimonial. Esta dualidade é cumprida pelo grupo de contas que são designadas por contas refletidas. O Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior (Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro) refere no seu artigo 160.º que as instituições de ensino superior públicas “devem [...] incluir a explicitação das estruturas de custos, diferenciando atividades de ensino e investigação para os vários tipos de carreiras, de forma a garantir as melhores práticas de contabilização e registo das estruturas de custos das instituições de ensino e investigação”.

A mais recente alteração ao nível do enquadramento legal da contabilidade pública está relacionada com a aprovação do novo SNC-AP (Decreto-Lei n.º 192/2015 de 11 de setembro), o qual foi desenvolvido ao longo dos últimos anos. A entrada em vigor das 27 Normas de Contabilidade Pública (NCP) está marcada para o dia 1 de janeiro de 2018 (Decreto-Lei n.º 85/2016, de 21 de dezembro) e representa um importante marco na obtenção de um relevante sistema de informação contabilística nas Administrações Públicas. No que respeita à contabilidade interna, o SNC-AP apresenta a NCP 27 especificamente dedicada à contabilidade de gestão, a qual enuncia os seguintes objetivos:

- Compreender como a contabilidade de gestão pode ser usada para apoiar os processos internos de gestão pública (vertente interna) e contribuir para os propósitos de responsabilização pela prestação de contas (vertente externa);
- Facilitar a implementação da contabilidade de gestão por todas as entidades públicas;

- Explicitar os vários conceitos de custo que podem ser aplicados para satisfazer as necessidades de informação das diversas partes interessadas e os processos de contabilidade de gestão relacionados;
- Estabelecer as linhas orientadoras para o desenvolvimento do sistema de contabilidade de gestão e da informação a divulgar;
- Permitir uma melhor avaliação da economia, eficiência e eficácia das políticas públicas.

É notório que a NCP 27 deixa cair a terminologia de contabilidade analítica, associada a métodos tradicionais de custeio, e passa a utilizar a terminologia mais contemporânea da contabilidade de gestão. A esta alteração não será alheia a recomendação da utilização do método ABC por se reconhecer a promoção da orientação dos gestores para as atividades que acrescentam valor público e a contribuição para a melhoria continuada do desempenho das entidades. No entanto, tal como já acontecia com o POC - Educação, a NCP 27 enuncia apenas orientações e requisitos mínimos obrigatórios de divulgação de informação, deixando às instituições públicas a flexibilidade para ajustarem a contabilidade de gestão às suas necessidades e especificidades. Relativamente ao subsector da educação, a NCP 27 refere que devem ser fornecidos mapas com a seguinte informação:

- Custos diretos, indiretos e resultados económicos por curso e estudante;
- Custos e rendimentos por centro de investigação;
- Custos diretos, indiretos, rendimento e resultados económicos por cada serviço prestado à comunidade;
- Custos por atividade de apoio aos estudantes (refeições, alojamento, atividades desportivas, etc.).

Este novo normativo sublinha a importância do desenvolvimento de sistemas de contabilidade de gestão que produzam informação relevante e analítica sobre custos, rendimentos e resultados. Por outro lado, é expectável que satisfaçam uma variedade de necessidades de informação dos gestores e dirigentes públicos na tomada de decisões em domínios como a elaboração de orçamentos, nas funções de planeamento e controlo, na determinação de preços, tarifas e taxas, no apuramento de custos de produção, na avaliação do desempenho ou na fundamentação económica das decisões de gestão (NCP 27).

3. Metodologia

A metodologia deste estudo segue os fundamentos do estudo de caso uma vez que se pretende compreender uma realidade específica e desenvolver um sistema de custeio adaptado às especificidades de uma instituição. O estudo de caso revela-se fundamental na ligação entre a teoria e a prática (Ryan, Scapens & Theobald, 2002; Scapens, 2004) e permite obter o máximo detalhe sobre uma questão particular (Stake, 1999; Yin, 2014).

Este estudo de caso utiliza diferentes fontes de evidência no sentido de permitir a sua triangulação e contribuir para a fiabilidade dos resultados. As fontes de evidência utilizadas incluem documentação da instituição (documentos administrativos e operacionais, *outputs*

do sistema contabilístico, *outputs* de outros sistemas de informação existentes na instituição, relatórios de gestão, balanço social, orçamentos, etc.), registos em arquivo (com particular destaque para os *outputs* contabilísticos e de outros sistemas de informação), documentos legais (leis, decretos-lei e portarias que regulem a questão em estudo) e observação direta efetuada durante a refinação do sistema de custeio.

A triangulação das várias fontes de evidência revelou-se fundamental para o entendimento da estrutura organizacional e operacional da instituição e consequente desenvolvimento de um sistema de custeio ajustado às necessidades específicas da UAlg.

4. Resultados

4.1. Caracterização da Universidade do Algarve

Na qualidade de Instituto Público, a UAlg é uma entidade coletiva de direito público, dotada de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira, patrimonial e disciplinar, com sede em Faro. Encontra-se sob a tutela do Ministério Ciência, Tecnologia e Ensino Superior e, de acordo com o artigo 2.º dos Estatutos da Universidade do Algarve, “é um centro de criação, transmissão e difusão da cultura e do conhecimento humanístico, artístico, científico e tecnológico, contribuindo para a promoção cultural e científica da sociedade, com vista a melhorar a sua capacidade de antecipação e resposta às alterações sociais, científicas e tecnológicas, para o desenvolvimento das comunidades, em particular da região do Algarve, para a coesão social, promovendo e consolidando os valores da liberdade e da cidadania” (v. Despacho Normativo n.º 65/2008 de 22 de dezembro).

A UAlg distingue-se da maioria das instituições de ensino superior por integrar os 2 subsistemas de ensino superior: Universitário e Politécnico. A sua estrutura organizacional é constituída por unidades orgânicas de ensino, unidades de investigação e de desenvolvimento, serviços e unidades funcionais. O ensino universitário integra 3 unidades orgânicas (Faculdade de Ciências e Tecnologia, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais e Faculdade de Economia) e o Departamento de Ciências Biomédicas e Medicina. O ensino politécnico integra 4 unidades orgânicas (Escola Superior de Educação e Comunicação, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Escola Superior de Saúde e Instituto Superior de Engenharia). Existem ainda duas unidades funcionais (Biblioteca e Unidade de Apoio à Investigação Científica e Formação Pós-Graduada).

A UAlg desenvolve atividades de ensino, investigação, prestação de serviços, entre outras. A instituição oferece cerca de 150 cursos nos diferentes graus de ensino (licenciaturas, pós-graduações, mestrados integrados, mestrados e doutoramentos) distribuídos por várias áreas do conhecimento. Atualmente conta com cerca de 9.000 alunos, 700 docentes e investigadores e 400 funcionários não docentes. A contabilidade patrimonial, baseada no POC - Educação, foi introduzida na UAlg no início do ano de 2004. A universidade encontra-se organizada por centros de custos, possuindo cada um deles capacidade para gerar proveitos e custos.

4.2. A importância da contabilidade de gestão na Universidade do Algarve

A análise das várias fontes de evidência utilizadas neste estudo permitiram identificar um conjunto de razões que sublinham a importância da implementação da contabilidade de gestão na UAlg:

- Obrigatoriedade de aplicação de um sistema de contabilidade de gestão;
- Indicação de reserva por parte dos Revisores Oficiais de Contas na certificação legal de contas dos últimos exercícios devido à inexistência de um sistema de contabilidade de gestão;
- Emissão de pareceres por parte de entidades como o Tribunal de Contas e a Inspeção Geral de Finanças que recomendam às instituições a aplicação deste sistema;
- Situação financeira da UAlg sublinha a necessidade de um sistema de contabilidade de gestão que apure de forma detalhada os custos dos vários objetos de custeio e que possa proporcionar informação relevante na tomada de decisão;
- Instituição apresenta características próprias de ensino a nível nacional, nomeadamente através da conjugação de dois subsistemas de ensino: universitário e politécnico;
- Peso significativo das despesas com o pessoal e de aquisição de bens e serviços ao longo dos anos que constituem custos indiretos na instituição;
- Diminuição de alunos verificada desde o ano letivo 2010/2011 em praticamente todos os ciclos de estudos, com exceção dos Cursos de Especialização Tecnológica e os Doutoramentos. Esta situação conduz à diminuição direta das receitas próprias, nomeadamente das propinas, o que traz sérios problemas na sustentabilidade dos cursos. Consequentemente é importante apurar custos de forma analítica no sentido de auxiliar o processo de decisão com base em informação relevante;
- Aumento significativo do número de projetos de investigação envolvendo docentes da UAlg e consequente dedicação acrescida à atividade de investigação. A pluralidade de atividades no seio da instituição reforça a necessidade definição de um sistema de contabilidade de gestão que possa fornecer os custos associados a cada uma das atividades;
- Diminuição de funcionários docentes e não docentes nos últimos anos. Este sistema poderá fornecer informação relevante para a afetação dos recursos humanos a atividades relevantes para a instituição.

4.3. Definição do sistema de contabilidade de gestão na Universidade do Algarve

A definição do sistema de contabilidade de gestão na UAlg foi feita com base nas fontes de evidência utilizadas durante este processo. A existência de uma contabilidade de gestão pressupõe que seja possível obter resultados em duas perspetivas (Cravo, Carvalho, Fernandes & Silva, 2002):

- Uma perspetiva de organização interna de atividades auxiliares/intermédias, que são todos os serviços internos de apoio à concretização dos objetivos finais da entidade;
- Outra perspetiva mais relacionada com os custos diretos associados às atividades finais, que apresentam ligação direta com os objetos de custeio, bem como a repartição dos custos referidos anteriormente às atividades finais.

O processo de ajustamento do sistema de contabilidade de gestão na UAlg foi efetuado em quatro fases distintas:

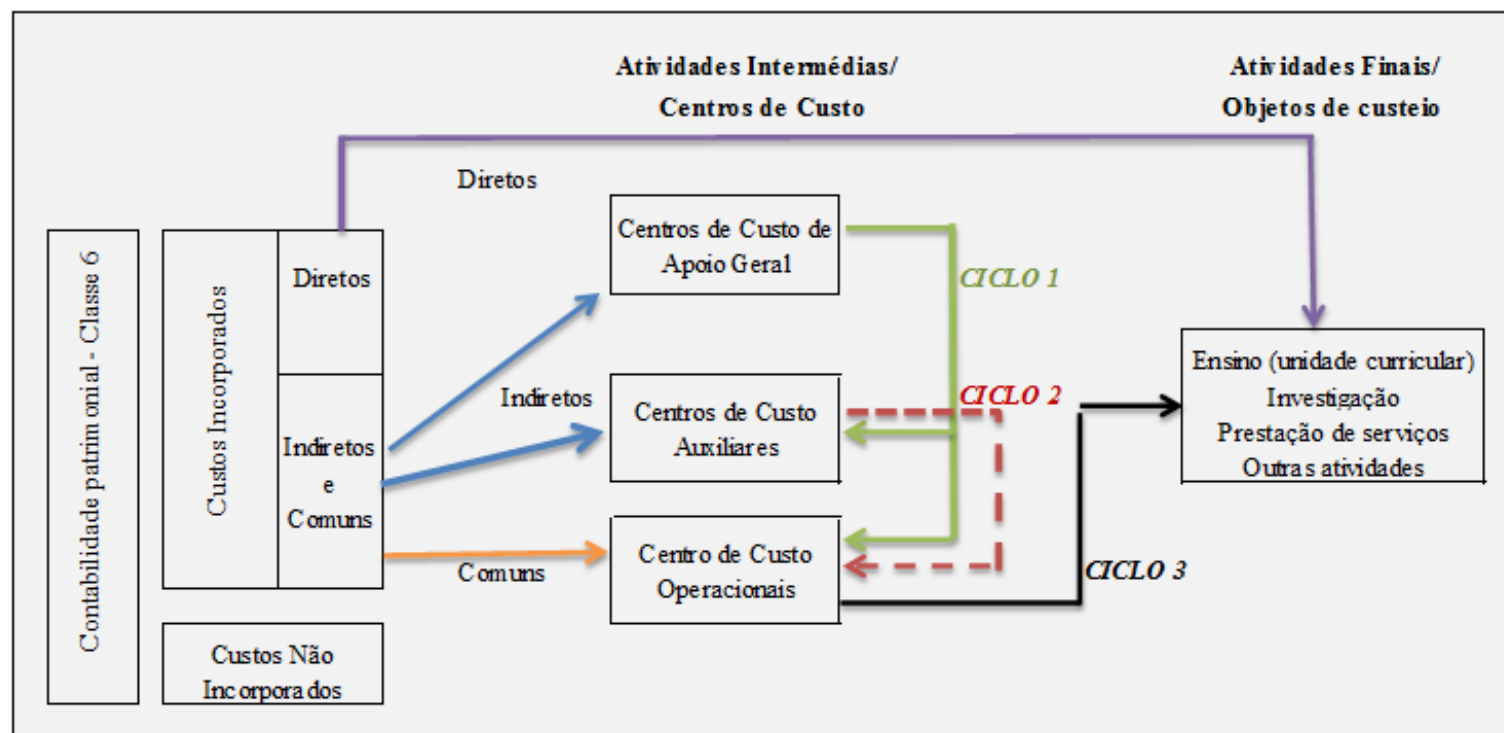
- Definição das atividades intermédias, atividades finais e respetivos objetos de custeio;
- Identificação dos custos diretos, indiretos e comuns às atividades finais;
- Reclassificação de custos da contabilidade patrimonial para a contabilidade de gestão e definição do plano de contas da classe 9;
- Repartição dos custos indiretos e comuns através de ciclos de transferência e rateio.

O resultado deste processo está resumido na Figura 1, a qual esquematiza o sistema de contabilidade de gestão, nomeadamente os diferentes tipos de custos, atividades intermédias, atividades finais e os ciclos de transferência e de rateio.

O sistema de contabilidade de gestão da UAlg inicia-se com a reclassificação de custos da contabilidade patrimonial em custos diretos, indiretos e comuns. Esta reclassificação respeita as especificidades das instituições de ensino superior e é baseada no sistema de custeio total completo. Desta forma, os custos diretos, indiretos e comuns incluem custos administrativos e poderão ser fixos ou variáveis. A classificação dos custos da contabilidade patrimonial nestas três categorias obedece às seguintes definições:

- **Custos Diretos:** custos que se podem afetar diretamente e sem ambiguidades aos objetos de custeio;
- **Custos Indiretos:** custos originados indiretamente pelos centros de custo de apoio geral e auxiliares;
- **Custos Comuns:** custos identificados totalmente com uma atividade final, mas comum a vários objetos de custeio.

Figura 1. Sistema de contabilidade de gestão na Universidade do Algarve



A primeira perspetiva apresentada por Cravo *et al.* (2002), relacionada com a organização interna da UAlg, está consubstanciada na identificação das atividades intermédias da instituição. Estas atividades intermédias / centros de custo estão divididas em três grupos distintos e estão baseados na estrutura orgânica da instituição definida nos estatutos e regulamentos internos:

- **Centros de Custo de Apoio Geral:** Os centros de custo classificados neste grupo correspondem aos custos com funcionamento geral da instituição;
- **Centros de Custo Auxiliares:** Os centros de custo classificados neste grupo correspondem a serviços que auxiliam os centros de custos operacionais. Os centros de custo auxiliares são constituídos pela Reitoria, Serviços de Apoio à Reitoria, Serviços de Apoio Geral, Serviços Centrais e Unidades Funcionais;
- **Centros de Custo Operacionais:** Os centros de custo classificados neste grupo correspondem a serviços que apresentam relação direta com as atividades finais desenvolvidas na instituição. Os centros de custo operacionais são constituídos pelos Departamentos e Centros de Investigação e Estudos.

A segunda perspetiva apresentada por Cravo *et al.* (2002), relacionada com as atividades finais, está consubstanciada na identificação das atividades finais da UAlg e nos objetos de custeio inerentes a cada uma destas atividades. As atividades finais definidas na UAlg correspondem às quatro vertentes principais da instituição:

- **Ensino:** O custo total desta atividade final é calculado com base nos custos diretamente associados ao ensino conjuntamente com os custos indiretos e comuns dos centros de custo operacionais imputados à atividade Ensino. Os objetos de custeio são: custo por aluno, por unidade curricular e por curso;
- **Investigação:** O custo total desta atividade final é calculado com base nos custos diretamente associados à investigação conjuntamente com os custos indiretos e comuns dos centros de custo operacionais imputados à atividade Investigação. O objeto de custeio é: custo por projeto de investigação;
- **Prestação de Serviços:** O custo total desta atividade final é calculado com base nos custos diretamente associados à prestação de serviços conjuntamente com os custos indiretos e comuns dos centros de custo operacionais imputados à atividade Prestação de Serviços. O objeto de custeio é: custo por prestação de serviço (ex.: aluguer de espaços, estudos especializados, formação específica, etc.);
- **Outras Atividades:** O custo total destas atividades finais é calculado com base nos custos diretamente associados a cada uma dessas atividades conjuntamente com os custos indiretos e comuns dos centros de custo operacionais imputados a estas outras atividades. O objeto de custeio é por cada outra atividade (ex.: congressos, seminários, publicação em revistas científicas, etc.).

A aplicação do sistema de contabilidade de gestão na UAlg deve alocar às atividades finais da instituição todos os custos diretos, indiretos e comuns das atividades intermédias. O sistema de contabilidade de gestão da UAlg, apresentado na Figura 1, pressupõe a reclassificação dos custos da contabilidade patrimonial para a contabilidade de gestão. Esta reclassificação envolve a definição de um plano de contas interno (Classe 9) conforme

sugerido no POC - Educação. O plano de contas da classe 9 definido para a UAlg apresenta 5 grandes contas: Pessoal Docente; Pessoal não Docente; Custos de Funcionamento; Amortizações e Provisões e Outros Custos.

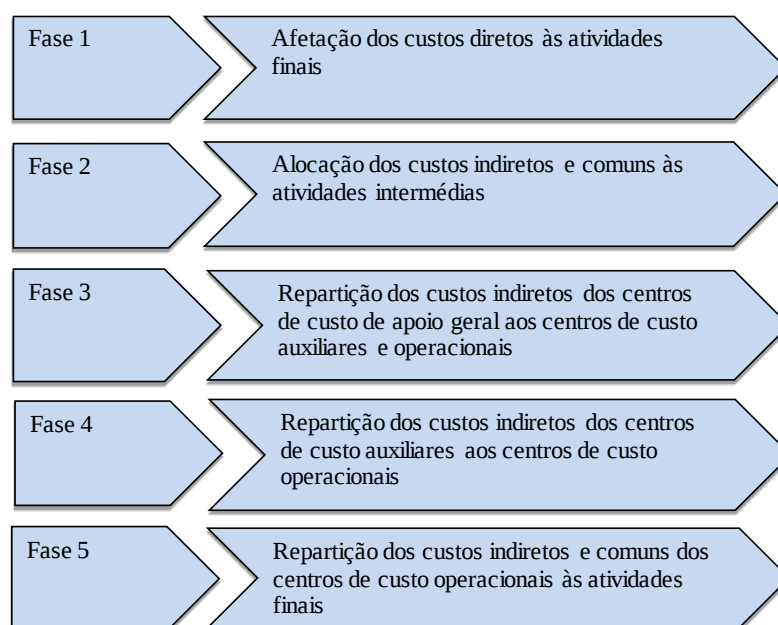
4.4. Repartição dos custos através de ciclos de transferência e rateio

4.4.1. Ciclos de transferência e rateio

A Figura 1 evidencia a existência de 3 ciclos de repartição dos custos entre as atividades intermédias e as atividades finais. Estes ciclos resumem a tramitação dos custos desde a contabilidade patrimonial até às atividades finais / objetos de custeio e correspondem a 5 fases de repartição no sistema de contabilidade de gestão (Figura 2). Num primeiro ciclo, os custos diretos às atividades finais são afetados a cada uma das quatro atividades finais definidas. Num segundo ciclo, os custos indiretos e comuns são alocados às atividades intermédias. O último ciclo engloba 3 fases distintas e permite a imputação dos custos indiretos e comuns às atividades finais da instituição:

- Ciclo 1:** Ciclo de transferência dos custos do centro de custos de apoio geral. Nesta fase, procede-se à repartição dos custos indiretos registados nestes centros de custo para os centros de custo auxiliares e operacionais;
- Ciclo 2:** Ciclo de transferência dos custos dos centros de custo auxiliares. Nesta fase, procede-se à repartição dos custos indiretos registados nestes centros de custo para os centros de custo operacionais;
- Ciclo 3:** Ciclo de rateio dos custos dos centros de custo operacionais. Nesta fase, procede-se à repartição dos custos indiretos e comuns registados nestes centros de custo para as atividades finais. É neste ciclo que os custos são inseridos na contabilidade de gestão da UAlg.

Figura 2. Fases de repartição do sistema de contabilidade de gestão



4.4.2. Bases de repartição

A NCP 27 estabelece que os custos indiretos devem ser imputados aos objetos de custeio de acordo com critérios adequados e sugere a utilização de bases de imputação múltiplas para garantir a fiabilidade da informação. Estabelece ainda que, numa primeira fase, os custos indiretos devem ser afetos de acordo com a estrutura organizacional da instituição (departamentos, unidades, divisões, etc.) e posteriormente repartidos pelos objetos de custeio finais através de bases de imputação adequadas. A escolha das bases de repartição é um dos processos mais delicados uma vez que, tal como refere a NCP 27, têm quase sempre subjacente algum nível de subjetividade na identificação da melhor relação causa-efeito. A correta definição das bases de repartição é fundamental para que o custo total dos objetos de custeio da instituição seja fiável e não existam objetos de custeio subavaliados em detrimento de outros sobreavaliados. Estes critérios são parte integrante dos ciclos de transferência e rateio. A conceção destes ciclos de transferência e rateio só é possível numa fase posterior à definição clara das atividades intermédias/centros de custo, atividades finais e dos critérios de repartição.

4.4.2.1. Custos com o pessoal docente e não docente: A imputação dos custos do pessoal às respetivas atividades finais é seguramente a área mais crítica no processo de implementação da contabilidade de gestão devido ao peso destes custos na estrutura total de custos da instituição. Os custos com pessoal registados na contabilidade patrimonial são inicialmente distinguidos entre custos com pessoal docente e não docente, da seguinte forma:

- o custo com o pessoal não docente é um custo direto da atividade intermédia no qual o funcionário desempenha as suas funções;
- o custo com o pessoal docente pode ser um custo direto da atividade intermédia, se o docente exercer cargos de gestão na instituição e ou, das atividades finais, de acordo as horas despendida pelos docentes em cada uma dessas atividades.

O custo do pessoal docente da atividade ensino é apurado através da distribuição do serviço docente. A repartição é feita indicando o total de horas letivas dadas por cada docente: lecionação de aulas e seminários e assistência a alunos. O apuramento das horas dedicadas às atividades de investigação, gestão, prestação de serviços e outras atividades é efetuado através do preenchimento de uma folha de horas diária. Esta folha deve ter as seguintes componentes, de acordo com a sequência indicada: assiduidade/ausências; deslocações; horas dedicadas às atividades de investigação; de prestação de serviços e outras atividades e as horas dedicadas ao exercício de cargos de gestão.

Para a atividade do pessoal não docente é necessário, numa fase inicial, estabelecer a percentagem de repartição de cada colaborador aos centros de custo auxiliares e centros de custo operacionais. Numa segunda fase, os custos dos centros de custo auxiliares são repartidos pelos centros de custo operacionais em função do volume de custos diretos dos centros de custo operacionais. Estes custos são posteriormente repartidos pelas atividades finais em função do número de objetos de custeio associados ao centro de custo operacional (ex. unidade curricular / n.º total de unidades curriculares).

4.4.2.2. Custos com o funcionamento: Por forma a definir os critérios de repartição dos custos com o funcionamento geral, procedeu-se a um exaustivo levantamento de todos os

custos da UAlg. Estes custos de funcionamento geral estão afetos aos centros de custo de apoio geral e serão repartidos pelos centros de custo auxiliares e operacionais, conforme descrito no sistema de contabilidade de gestão da UAlg (Figura 1.) Pela diversidade de custos, conclui-se que a utilização de diferentes coeficientes de repartição seria a forma mais adequada de repartir os custos dos centros de custo de apoio geral aos centros de custo auxiliares e comuns. A Tabela 1 apresenta a listagem dos tipos de custo identificados na UAlg e apresenta o critério de repartição selecionado para cada um dos tipos de custo.

Tabela 1. Bases de repartição associadas aos custos de funcionamento

Tipo de Custo	Critérios de Repartição ou Índices Estatísticos	Fonte de Informação
Água	Utilizadores Docentes e Não Docentes e Alunos	Módulo de Recursos Humanos e Programa de Gestão Académica
Air condicionado	M2 - Área útil	Plataforma de Gestão de Espaços
Central Telefónica	Utilizadores Docentes e Não Docentes	Módulo Recursos Humanos
Combustível	Alunos	Programa de Gestão Académica
Comunicações Fixas	Utilizadores Docentes e Não Docentes	Módulo Recursos Humanos
Desinfestações	M2 - Área útil	Plataforma de Gestão de Espaços
Eletricidade	M2 - Área útil ponderada	Plataforma de Gestão de Espaços
Elevadores	Orçamento	Módulo PSM - Gestão Orçamental
Expedição de correio	Utilizadores Docentes e Não Docentes	Módulo Recursos Humanos
Licenças Informáticas	Orçamento	Módulo PSM - Gestão Orçamental
Limpeza	M2 - Área útil	Plataforma de Gestão de Espaços
Manutenção de extintores	M2 - Área útil	Plataforma de Gestão de Espaços
Manutenção de Jardins	Utilizadores Docentes e Não Docentes e Alunos	Módulo de Recursos Humanos e Programa de Gestão Académica
Quotas	Orçamento	Módulo PSM - Gestão Orçamental
Portagens	Alunos	Programa de Gestão Académica
Segurança	M2 - Área útil	Plataforma de Gestão de Espaços
Seguros de Acidentes Pessoais	Utilizadores Docentes e Não Docentes e Alunos	Módulo de Recursos Humanos e Programa de Gestão Académica
Seguro dos Automóveis	Alunos	Programa de Gestão Académica

4.4.2.3. Amortizações, provisões e outros custos: As amortizações, provisões e outros custos têm também que ser repartidos para as atividades finais uma vez que fazem parte do plano de contas interno. As amortizações na UAlg dividem-se em amortizações relacionadas com bens móveis, imóveis e veículos. Nestes casos, utiliza-se o inventário e cadastro dos bens adquiridos, com a especificação da sua localização e associação a um centro de custo auxiliar ou operacional. As amortizações dos centros de custos auxiliares são repartidas pelos centros de custos operacionais em função da área útil de cada centro de custo operacional. As provisões na UAlg estão associadas aos centros de custo auxiliares. Estas provisões, assim como os custos classificados como “outros custos”, são repartidas pelos centros de custo operacionais em função do orçamento do centro de custos operacional. As amortizações, provisões e outros custos associados aos centros de custo operacionais são repartidas pelas atividades finais em função do número de objetos de custeio associados ao centro de custo operacional (ex.: unidade curricular / n.º total de unidades curriculares).

4.5. Informação resultante do sistema de contabilidade de gestão

O sistema de contabilidade de gestão na UAlg tem como principal objetivo fornecer informação relevante à tomada de decisão. A implementação deste sistema de custeio permite:

- Obter informação relevante para o planeamento;
- Uma maior transparência na prestação de contas;
- Obter informação fidedigna ao nível dos custos por atividade (ensino, investigação e prestação de serviços) e objetos de custeio (cursos, projetos de investigação, prestação de serviços, etc.);
- Contribuir para melhorar o desempenho da instituição através da obtenção de informação relevante e oportuna no apoio à tomada de decisões estratégicas e operacionais.

Alguma da informação fornecida pelo sistema de contabilidade de gestão é obrigatória de acordo com o POC - Educação atualmente em vigor e com o SNC-AP que entrará em vigor em 2018. De facto, existe a necessidade de se produzir um mapa de demonstração de custos por funções e quadros de análise de custo por atividades. Estes quadros de análise correspondem ao somatório de 27 quadros agrupados em 7 modelos distintos enunciados no POC - Educação:

Modelo A1 – Custos de atividades ou serviços internos de apoio;

Modelo A2 – Custos da atividade ensino;

Modelo A3 – Custos da atividade investigação;

Modelo A4 – Custos das atividades de apoio aos utentes;

Modelo A5 – Custos da atividade prestação de serviços;

Modelo A6 – Custos de outras atividades;

Modelo A7 – Custos de produção para a própria entidade.

5. Conclusão

O sistema de informação contabilístico das universidades, baseado exclusivamente na contabilidade orçamental e patrimonial, revela-se manifestamente insuficiente face aos desafios que as instituições de ensino superior enfrentam atualmente. A situação económica atual e a crescente preocupação com a eficiência, eficácia e economia na gestão da despesa pública evidenciam a necessidade de um sistema de informação que possa auxiliar o planeamento e a tomada de decisão dos gestores públicos nas instituições de ensino superior. A contabilidade de gestão surge neste contexto como uma ferramenta fundamental, que deve fazer parte do sistema de informação contabilístico das universidades, na medida em que facilita a análise e o controlo de custos.

A dimensão e complexidade da UAlg tornam a definição do sistema contabilístico para a instituição uma tarefa desafiante. Em particular, a UAlg apresenta uma estrutura organizativa complexa, com uma grande variedade de custos e com um peso significativo de custos indiretos (custos com pessoal e custos gerais de funcionamento). Estes custos apresentam, muitas vezes, uma associação diferente com as atividades desenvolvidas na instituição, o que aumenta o número de procedimentos subjacentes para que a informação contabilística

produzida possa ser relevante. A implementação de um sistema de custeio adaptado à realidade específica da instituição implica assim importantes meios financeiros e a constante adaptação de recursos materiais, humanos e tecnológicos.

O sistema de contabilidade de gestão da UAlg foi desenhado com base num levantamento exaustivo da estrutura organizativa. Esta tarefa conduziu à criação de atividades intermédias divididas em 3 grupos de centros de custo da instituição: centros de custo de apoio geral, centros de custo auxiliares e centros de custo operacionais. Por outro lado, foram definidas 4 atividades finais, as quais estão diretamente relacionadas com os objetos de custeio da instituição: Ensino, Investigação, Prestação de Serviços e Outras Atividades.

Importa sublinhar que a definição e implementação do sistema de contabilidade de gestão por si só não garantem a produção de informação relevante à tomada de decisão. É fundamental que os dados provenientes das várias estruturas que alimentam o sistema de contabilidade de gestão sejam assegurados continuamente através de um sistema integrado, robusto e coerente e que os intervenientes estejam sensibilizados para a importância desta informação na gestão da UAlg. Caso estas condições sejam asseguradas, a informação produzida pelo sistema de contabilidade de gestão será seguramente relevante para suportar todo o processo de decisão na instituição.

Este estudo contribui para o desenvolvimento de sistemas de contabilidade de gestão em instituições de ensino superior ao apresentar um sistema de custeio especificamente desenhado para uma realidade complexa. Por outro lado, a questão central do estudo é bastante atual devido à alteração do normativo contabilístico previsto para 2018 e pelo facto de muitas instituições de ensino superior em Portugal ainda não disporem de sistemas de contabilidade de gestão ajustados. Este estudo apresenta como limitações a subjetividade na escolha dos critérios de repartição dos custos indiretos e o facto de as conclusões não serem generalizáveis. A impossibilidade de generalização das conclusões resulta do objetivo de se compreender uma questão complexa numa realidade específica.

Referências

- Atkinson, A., Banker, R., Kaplan, R. & Young, M. (2001). *Management accounting* (3^a ed.). Upper Sadle River. New Jersey: Prentice Hall.
- [Baldvinsdottir, G., Mitchell, F. & Norreklit, H.](#) (2010). Issues in the relationship between theory and practice in management accounting. *Management Accounting Research*, 21(2), 79–82. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.02.006>
- [Beaulieu, F. & Lakra, A.](#) (2005). Coverage of criticism of activity-based costing in Canadian textbooks. *Canadian Accounting Perspectives*, 4(1), 87-109. doi: 10.1506/MFE2-UK3E-KEWF-2RAV
- [Berry, P.](#) (2014). Starting with ABC and finishing with XYZ: What financial reporting model best fits a faculty and why? *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(3), 305-314. <https://doi.org/10.1080/01587919.2014.899048>
- Bromwich, M. & Bhimani, A. (1989). *Management accounting: Evolution not revolution*. London: CIMA.
- [Bromwich, M. & Scapens, R.](#) (2016). Management accounting research: 25 years on. *Management Accounting Research*, 31, 1-9. doi: 10.1016/j.mar.2016.03.002
- [Carvalho, J., Carmo, T. & Macedo, N.](#) (2008). A contabilidade analítica ou de custos no sector público. *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, 96, 30-41.
- Chadwick, L. (1998). *Management accounting – Elements of business* (2.^a ed.). London: International Thomson Business Press.
- Cravo, D., Carvalho, J., Fernandes, O. & Silva, S. (2002). *POC educação explicado (regime geral e simplificado)*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Cooper, P. (1990). Implementing activity-based costing system. *Journal of Cost Management*, Spring, 33-42.

- Decreto-Lei n.º 155/92 de 28 de julho. *Diário da República*: 1.ª Série n.º 172, 3502-3509.
- Decreto-Lei n.º 232/97 de 3 de setembro. *Diário da República*: 1.ª Série n.º 203, 4594-4638.
- Decreto-Lei n.º 192/2015 de 11 de setembro. *Diário da República*: 1.ª Série n.º 178, 7584-7828.
- Decreto-Lei n.º 85/2016 de 21 de dezembro. *Diário da República*: 1.ª Série n.º 243, 4773-4776.
- Despacho Normativo n.º 65/2008 de 22 de dezembro. Alteração aos Estatutos da Universidade do Algarve.
- Drury, C. (2001). *Management accounting for business decisions* (2nd Edition). London: Thomson Learning.
- Hernández, A., Díaz, D., Toledano, D., Ramos, D., Angulo, J., Armenteros, J., Pradas, L., Caparrós, M., Paula, M., Franco, S., Valderrama, T. & Martínez, V. (2011). *Livro blanco de los costes en las universidades* (3.ª edición). Madrid: Oficina de Cooperación Universitaria.
- Innes, J. (Ed.) (2004). *Handbook of management accounting*. London: CIMA.
- Johnson, H. & Kaplan, R. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. & Cooper, R. (1998). *Cost and effect: Using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- [Kupper, H.](#) (2013). A specific accounting approach for public universities. *Journal of Business Economics*, 83(7): 805-829. doi:10.1007/s11573-013-0682-4
- [Kurunmäki, L.](#) (2009). Management accounting, economic reasoning and the new public management reforms. *Handbook of Management Accounting Research*, 3, 1371-1383. [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03009-X](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03009-X)
- Lei n.º 8/90 de 20 de fevereiro. *Diário da República*: 1.ª Série n.º 43, 685-687.
- Lei n.º 62/2007 de 10 de setembro. *Diário da República*: 1ª Série n.º 174, 6358-6389.
- [Lutitsky, I. & Dragija, M.](#) (2012). Activity based costing as a means to full costing – possibilities and constraints for European universities. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 17(1), 33-57.
- Portaria n.º 794/2000 de 20 de setembro. *Diário da República*: 1.ª Série B n.º 218, 4976-5054.
- Ribeiro, P. (2016). Sistema de normalização contabilística para as administrações públicas. *Vida Económica*.
- Ryan, B., Scapens, R. & Theobald, M. (2002). *Research method and methodology in finance & accounting* (2.ª ed.). London: Thomson Learning.
- Scapens, R. (2004). Doing case study research. In C. Humphrey & B. Lee (Eds.), *The real life guide to accounting research: A behind-the-scenes view of using qualitative research methods* (pp. 257-280). Oxford: Elsevier.
- [Scapens, R.](#) (2006). Understanding management accounting practices: A personal journey. *The British Accounting Review*, 38, 1–30. <https://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2005.10.00>
- [Sordo, C., Orelli, R. & Padovaniz, E.](#) (2010). Accounting practices in Italian higher education system. *Economic Research - Ekonomska Istraživanja*, 25(3), 825-845. <https://dx.doi.org/10.1080/1331677X.2012.11517535>
- [Spicer, B.](#) (1992). The resurgence of cost and management accounting: A review of some recent developments in practice, theories and case research methods. *Management Accounting Research*, 3, 1–37. doi: 10.1016/S1044-5005(92)70001-8
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.
- [Valderrama, T. & Sanchez, R.](#) (2006). Development and implementation of a university costing model. *Public Money & Management*, 26(4), 251-255. doi: 10.1111/j.1467-9302.2006.00533
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods* (5.ª ed.). London: Sage Publications.

ELSA MARTINS é licenciada em Gestão Financeira pela Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Pós-Graduada em Economia Regional e Desenvolvimento Local e Mestre em Contabilidade pela Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. É Técnica Superior na área de Gestão e desempenha atualmente funções nos Serviços Sociais da Polícia de Segurança Pública em regime de mobilidade, pertencendo ao quadro de pessoal da Universidade do Algarve. Desempenhou funções como Chefe de Divisão de Gestão Financeira e Orçamental na Universidade do Algarve de 2006-2012. Foi sócia-gerente da empresa Questdata, Lda – Gestão, Custódia e Segurança de Arquivos de 1999-2006. Os seus principais interesses são: Contabilidade Pública, Contabilidade de Gestão, Sistema de Controlo Interno e Planeamento Estratégico. Endereço institucional: Faculdade de Economia – Universidade do Algarve, Edifício 9 – Campus de Gambelas - 8005-139 Faro, Portugal.

RÚBEN M. T. PEIXINHO é Professor Auxiliar na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve (UAlgFE) e Investigador do Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia (CEFAGE). Mestre em Investigação em Gestão pela Cranfield University e Doutor em Gestão (especialização Contabilidade e Finanças) pela The University of Edinburgh. É atualmente Diretor do Mestrado em Contabilidade da UAlgFE. Os seus principais interesses de investigação são na área do Market Based Accounting Research, Financial Distress, Financial Performance, Analistas Financeiros e Sistemas de Custeio. É autor de diversos artigos científicos e tem publicado o seu trabalho em revistas científicas internacionais e nacionais como o *International Journal of Operations & Production Management*, a *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión* e o *Portuguese Journal of Accounting & Management*. Endereço institucional: Faculdade de Economia – Universidade do Algarve, Edifício 9 – Campus de Gambelas - 8005-139 Faro, Portugal.

Submetido em 20 fevereiro 2017

Aceite em 20 abril 2017

A behavioural perspective on the effects of using performance measurement systems in the companies: Evidence from a case study

Uma perspectiva comportamental dos efeitos do uso de sistemas de medição de performance nas empresas: Evidência de um caso de estudo

João Lampreia

Unilever Jerónimo Martins, Lisboa, Portugal
joao_lampreia@hotmail.com

Maria João Major

Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa, Portugal
maria.joao.major@novasbe.pt

Abstract

The effects of Performance Measurement Systems (PMS) on people's behaviour are relevant for an organization performance and success. Yet motivational and behavioural consequences of PMS are far from being understood. This study aims to go further regarding the consequences on people's behaviour of using PMS in organizations. In order to collect data researchers conducted a case study in a Portuguese multi-national company. Evidence shows that the way in which managers understand a PMS influences in a significant way how they behave. The data also lends support to the claim that PMS influence motivation, perceptions, participation and job-related stress of managers.

Keywords: performance measurement systems; KPIs; consequences of PMS; people's behaviour

Resumo

Os efeitos dos sistemas de medição de performance (PMS) no comportamento das pessoas são importantes para o desempenho e sucesso de uma organização. Ainda assim, as consequências motivacionais e comportamentais das medições de performance estão longe de serem compreendidas. Este trabalho pretende ir mais longe sobre as consequências que os PMS têm sobre as pessoas nas organizações. De forma a recolher a evidência os investigadores conduziram um estudo de caso numa empresa multinacional portuguesa. Os resultados obtidos mostram que a maneira como os gestores entendem um PMS influencia de forma significativa a forma como estes se comportam. Os dados também evidenciam que os PMS influenciam a motivação, as percepções, a participação e o stress relacionado com trabalho dos gestores.

Palavras-chave: sistemas de medição de performance; KPIs; consequências dos PMS; comportamento das pessoas.

1. Introduction

This study aims at contributing to a better comprehension of the consequences and effects on people's behaviour of using performance measurement systems (PMS) in organizations. By PMS it is meant systems comprised of financial and also non-financial performance measures that translate and operationalize the organization's business strategy (Franco-

Santos, Lucianetti & Bourne, 2012). The Balanced Scorecard (BSC) approach and Key Performance Indicators (KPIs) are some of the most adopted PMS in organizations. In the past, performance measurements and management have attracted a great deal of interest (Neely, Gregory & Platts, 2005). Since the early 1990s, the increase in competition and new challenges posed by the business environment have led managers to look more intensively for gains in productivity and efficiency (Harrington, Boyson, Corsi & Guadalupe, 2012). This has triggered interest, not only among practitioners, but also among consultants and academics in the development of processes and systems that could measure internal processes and performance. Authors such as Davis and Albright (2004) and Kennerley and Neely (2003) claim that the use of PMS may provide integrative information for better decision-making, facilitating strategy implementation and the enhancement of organizational performance.

Despite the interest in PMS, there are few studies approaching the topic and a lack of consensus about the consequences for companies of using PMS. Furthermore, motivational and behavioural consequences of performance measurements are inadequately understood (Franco-Santos *et al.*, 2012), which motivates researchers to embrace this area of research.

Regarding methodology, a case study was adopted as the research method. Evidence was mainly gathered through interviews conducted with managers of a Portuguese multinational company. The study attempted to answer the following research question: How do managers understand KPIs and PMS and behave towards them?

The structure of this paper proceeds as follows. Section 2 presents the literature review on PMS and three categories of PMS' effects according to Franco-Santos *et al.* (2012). Section 3 explains the methodology followed in this study. Section 4 describes the case study and discusses the main findings. Finally, in section 5 the main conclusions, limitations and contributions of this investigation are presented.

2. Literature review

Franco-Santos *et al.* (2012: 80) clarify the definition of a PMS by arguing that it “exists if financial and non-financial performance measures are used to operationalize strategic objectives”. In fact, PMS are increasingly being used in companies to provide integrated information for better decision-making and enhancing the communication of strategic goals (Lee & Yang, 2011). Moreover, information that a PMS provides to managers may be used to remove uncertainties in the decision-making processes, evaluate processes and the consequences of past decisions as well as possibly suggesting corrective measures and improvements in organizational learning (Grafton, Lilis & Widener, 2010; Pavlov & Bourne, 2011). Several researchers, such as Chenhall (2005), Ittner, Larcker and Randall (2003), and Kaplan and Norton (1996; 2001) state that an integrative PMS helps organizations to achieve strategic competitiveness, not only by aligning internal processes with the long-term strategic goals, linking them to short-term actions, but also by developing organizational learning. For instance, the BSC (Kaplan & Norton, 1992; 1996; 2001) provides a framework for managing the implementation of strategies, containing a wide set of performance measures (KPIs), customer relations, internal business processes, and an organization's learning and growth activities that allow, at the same time, to deal with changes in the company's competitive market and technological environments.

When analysing the implementation of performance measurements and their effectiveness, it is important to consider in the discussion organizational factors such as top management support, training, interaction of employees, and the connection between

performance and rewards. Also, moderating factors¹ such as organizational culture can influence the effectiveness of the performance measurements implemented (e.g. Domanovic, 2013). The effectiveness of these systems exists if they provide clear information for decision-making, and help managers to increase employees' commitment and motivation and boost the overall efficiency of the organization.

It is clear that PMS are designed and implemented in companies with an ultimate goal and focus, that is to increase organizations' performance. However, as mentioned earlier, their effects are far from being fully understood. Having said that, Franco-Santos *et al.* (2012) are among the most recent authors studying and presenting in detail the consequences of the PMS.

Franco-Santos *et al.* (2012) analyse the consequences of using PMS and classify them into three categories: performance, organizational capabilities and people's behaviour (see Table 1).

Table 1. Classification of the consequences of PMS

CLASSIFICATION OF THE CONSEQUENCES OF PMS	EXAMPLES
PERFORMANCE	Effects of PMS on financial and non-financial results - Managerial performance - Market performance - Financial performance
ORGANIZATIONAL CAPABILITIES	Processes, activities or competences affected by PMS and that are linked to changes in competitive advantage. - Organizational learning - Innovativeness
PEOPLES' BEHAVIOUR	Cognitive mechanisms, actions and reactions of people when facing a PMS. - Motivation - Perceptions - Participation - Cooperation

Source: Adapted from Franco-Santos *et al.* (2012: 83).

The investigation of the effects on performance is the category which is most studied in the literature on the effects of PMS. In fact, there is a significant number of studies supporting the beneficial effects of PMS in the business performance, whether being financial or non-financial performance (e.g. Davis & Albright, 2004; Hoque & James, 2000; Ittner *et al.*, 2003), as well as the beneficial effects on the managers' perceptions of performance (e.g. Chenhall, 2005; Hoque & James, 2000; Lee & Yang, 2011). Besides financial performance measures, researchers suggest that companies are increasingly adopting a growing set of non-financial performance measures. These help managers to have a higher measurement system satisfaction and thus to improve performance. However, Kraus and Lind's (2010) research points to the fact that managers still focus too much on financial performance information due to the need for simplicity and internal comparability and to capital market pressures.

¹ Some researchers have indicated a set of factors, external to PMS, which moderates the effect of PMS. Sharma, Durand and Gur-Arie (1981: 292) define a moderator as "one which specifies the form and/or magnitude of the relationship between a predictor and a criterion variable". Franco-Santos *et al.* (2012) cite strategic orientation, organizational structure and competition, perceived environmental change and environmental uncertainty, organizational culture and management style, and quality of information systems as examples of moderating factors of PMS' effects. However, the strength these factors have on influencing the effects of PMS clearly lacks research.

Regarding the effects on team performance, Scott and Tiessen (1999) contend that team members' participation in the process of setting performance targets enhances performance results. Studies from Cousins, Lawson and Squire (2008) and Mahama (2006) found evidence that PMS improve cooperation and socialization among firms from different geographical contexts, consequently enhancing perceived inter-firm financial and non-financial performance. However, on the other hand, evidence suggests that control systems could make processes more formal and complex, thus bringing rigid action plans, targets and information gathering. Several of these practices are associated with bad performance (e.g. Griffith & Neely, 2009; Said, HassabElnaby & Wier, 2003). Therefore, it is fair to say that PMS do not automatically improve organizational performance. Furthermore, there are factors that moderate the effect of PMS on performance. This seems to be the case of organizational culture or management style.

The second category listed in Table 1 explores the consequences of PMS on organizational capabilities. Franco-Santos *et al.* (2012) argue that PMS help managers engage in the strategic formulation and review processes. It will also help them align actions with the strategy adopted by organization.

Communication is another effect of a PMS. In fact, most authors that have studied this effect agree on the direct and beneficial effect that PMS have on communication by favouring the alignment of strategy to manager's actions (Franco-Santos *et al.*, 2012). For instance, management must communicate to employees the attributes of the PMS in order to increase their perception towards PMS' technical appropriateness and to improve employees' view that PMS is embedded in the organization's value chain.

PMS also affect management practices, depending on factors such as the maturity of the systems, the organization's culture and the characteristics of the systems' users (Ukko, Tenhunen & Rantanen, 2007). Ukko (2009) concludes that under appropriate circumstances, a performance measurement positively affects different aspects of management, leadership, and the quality of work-life balance. He also emphasizes that employees and organizational performance improve if KPIs are linked to rewards, and if managers understand the connection between the individual's and the organization's targets. Face-to-face communication between managers and employees is a determinant factor to enhance the understanding of such a link, providing as a consequence a more solid base for decision-making.

The effects of PMS on people's behaviour represent a high degree of relevance in an organization's success. The reason why the behaviour of people is so determinant in an organization's success relates to the fact that there are people who, besides designing and implementing PMS, are also those who use these systems. PMS shape processes and the way in which decisions are taken towards the achievement of an organization's strategy and goals (Flamholtz, 1996). PMS also promote interactions among managers and employees, and perform an active role in influencing managers' attitudes and psychological processes and their psychological empowerment² (Hall, 2008). Therefore, the interaction among employees is complex and can be influenced by factors external to the systems (Franco-Santos *et al.*, 2012).

Franco-Santos *et al.* (2012) summarize the consequences of PMS on people's behaviour as: cooperation, socialization, participation, motivation, psychological empowerment, goal commitment, organizational citizenship behaviours, role conflict, goal conflict, role

² According to Conger and Kanungo (1988: 474), empowerment refers to a "process of enhancing feelings of self-efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness and through their removal by both formal organizational practices and informal techniques of providing efficacy information".

ambiguity, job relevant information, job satisfaction, managerial decision-making, organizational culture, perceptions of justice, and conflicts and tensions.

Regarding cooperation, coordination and participation, Mahama (2006) finds a direct relationship between PMS and cooperation in aspects such as information sharing, problem solving and willingness to adapt to changes. Moreover, Papalexandris, Ioannou and Prastacos (2004) find that PMS are useful for coordinating activities within and among departments while Butler, Letza and Neale (1997) conclude that the participation is enhanced through iterative and consultative processes for the development and implementation of such systems. Because employees feel part of the organization's decisions and they are meaningful, participation enhances employees' trust, sense of control, fairness and commitment (Lau & Sholihin, 2005). In this case, the positive effect that PMS may have on organizational commitment leads to less absenteeism, which explains why costs associated with it are avoided (Rasit & Isa, 2014). Evidence also supports the claim that PMS simplifies socialization processes because of the need for cooperation as well as promoting employee involvement in the organization's performance measures and management processes (Mahama, 2006).

Moreover, PMS influence the motivation of managers through the role of clarity and psychological empowerment (Hall, 2008). According to Marginson and Ogden (2005), PMS provide managers with clearer, concise and objective information, avoiding ambiguity and reinforcing psychological empowerment. Well-defined performance measures, in particular, non-financial ones, are positively associated with perceptions of organizational justice, increasing the sense of fairness and thus decreasing subjectivity and consequently reinforcing commitment (Lau & Sholihin, 2005).

Other authors, such as Webb (2004), argue that a PMS must include both financial and non-financial performance measures in order to increase the manager's perceptions of self-efficacy and goal achievement, which consequently increase motivation. On the other hand, ineffective communication and ineffective management control causes conflict and poor motivation, especially when PMS are used for performance reward purposes (Malina & Selto, 2001). Therefore, these systems must be supported by effective mechanisms of communication that could encourage feedback, dialogue and participation among employees and managers.

Another consequence of PMS on people's behaviours that the literature emphasizes is the goal conflict and consequently tensions that this may create (Cheng, Luckett & Mahama 2007). For instance, the levels of goal conflict and tension increase in cases where performance is visible to everyone, workload is higher and multiple tasks are perceived as difficult. However, little consensus in the literature exists about the impact of the systems on conflicts and tension.

The last consequence of a PMS to be mentioned in this study is people's stress. Franco-Santos *et al.* (2012) argue that there is no objective research about how PMS increase people's stress levels and negatively affect their performance. Nonetheless, PMS affect, at least indirectly, people's stress. Some authors have concluded that besides the influence of the systems on role clarity, factors such as environmental turbulence, cross boundary activities, innovative processes, poor work relationships, poor communication between superior and subordinate lead to role ambiguity and managerial failure (Longenecker, Neubert & Fink, 2007). The consequence for individuals is an increase in psychological stress and health injuries. In addition, the recent research of Rasit and Isa (2014) reinforces that, under those circumstances, employees suffer dysfunctional stress and non-optimal performance, which in return increases turnover of personnel.

3. Methodology

Taking as references Ryan, Scapens and Theobald (2002), Silverman (2013) and Yin (2009), a single case study in a Portuguese multinational company was carried out to address the research question of this study: How do managers understand multi-criteria KPIs and PMS and behave towards them?

This research method has been depicted as the method that should be adopted when: (i) the object of study is a contemporary phenomenon; (ii) the researcher has no control over the phenomenon that is the object of the investigation; and (iii) the objective of the research is to get a deeper understanding of the phenomenon within its context (Yin, 2009; 2014). This research meets these three conditions. Mixed sources of evidence are used to enable data triangulation. These sources include semi-structured interviews with managers of the company and observation (the first author of the paper was enrolled in a nine-month internship as a controller in the Managerial Control department of the company under investigation - thus, his role in the investigation can be described as ‘actor researcher’ (Ryan *et al.*, 2002).

Interviews enabled the researchers to focus directly on the research topic and understand in depth the internal processes and systems of the company (Yin, 2011; 2015); eleven semi-structured interviews with company managers were conducted between May 2015 and January 2016. The time duration planned for each interview was 60 minutes. However, some interviews took longer and others were shorter (see details on interviews in Table 2).

Table 2. Interview details

Interviewee	Category	Channel	Duration (minutes)	Date
1	Top manager	Orally (recorded)	60	07/04/2015
2	Top manager	Orally (recorded)	60	22/04/2015
3	Middle manager	Orally + email	75	28/04/2015
4	Middle manager	Orally (not recorded)	40	10/07/2015
5	Top manager	Orally (recorded)	70	02/10/2015
6	Top manager	Orally (recorded)	90	09/10/2015
7	Top manager	Orally (recorded)	90	12/10/2015
8	Top manager	Orally (recorded) Orally (not recorded)	45 + 30	21/10/2015 26/11/2015
9	Middle manager	Orally (recorded)	75	23/10/2015
10	Middle manager	Orally (not recorded)	90	05/12/2015
11	Middle manager	Orally (not recorded)	45	16/12/2015

In this study, top managers are considered to be those who have either a high degree of responsibility in the company such as business directors and executive board members or are high up in the hierarchy of the company’s structure. Those who have a middle-high degree of responsibility, such as senior managers or those who report their work to top managers, were considered to be middle managers.

The guidelines for the interviews followed a general to particular approach which starts with general and open questions about PMS in the company, their characteristics and the role of the manager when dealing with such systems. More personal and objective questions about the managers’ behaviour when dealing with a PMS were asked in the second part of

the interview. Finally, a situational case was presented in order to address the different responses of managers when facing similar challenges and problems.

Direct and participative observations were also employed as they enabled us to cover events in real time, understand the context of the event and obtain an insight into interpersonal behaviour and motives (Yin, 2009; 2014). During the internship, the first author of the paper performed an active role in the company as a controller, having the possibility to deal directly with the different business areas, their managers and several KPIs of the organization. To collect data, the approach was to listen carefully to interviewees, record quotations on paper, question interviewees and gather information about their perceptions, behaviour and emotions in the work place when facing a PMS, keeping at the same time some distance from the phenomenon.

The main findings and conclusions on this research were produced taking into account the patterns verified across the several sources of evidence (Ryan et al., 2002; Silverman, 2013; Yin, 2009; 2014). For that, in order to easily identify the patterns, a diagram was prepared based on the answers obtained in the interviews (Ryan et al., 2002) (see appendix A).

4. The case study

The organization, where the study took place, is a Portuguese multinational company employing more than 2,000 people with offices in Angola, Brazil, Poland and Spain. The company results from a merge of two national companies that took place in 2008; at the time of the research, the company object of the study was quoted in Euronext Lisbon. It operates in several businesses areas, namely in the development of healthcare software, services to pharmacies and IT consulting.

The development of PMS in the company has not been significant across time; however, the most important progress took place in the last two years. Before the merge happened, one of the two companies was using jet report and “cubos” (a financial BI tool) as the systems to monitor performance, comparing it to the budget and producing some KPIs. In the case of the other company, PMS simply did not exist. Right after the merger, “cubos” disappeared, something that some of the current managers do not understand. A manager in the workplace observes:

I've never understood why after the merge, a system that used to work well, such as “cubos”, disappeared. Nobody has explained to us why they have put aside “cubos”.

Currently, there are several tools in the company working as PMS, but none of them are actually considered to be formal. This means that the existing systems do not integrate a strategic plan with the respective actions to achieve targets. Table 3 describes the current PMS in use in the company.

Table 3. Description of the main PMS of the company where research took place

PMS	Description	Implementation	Positive side	Negative side
CRM	Customer Relationship Management software that currently works in the company to store business proposals as well as present their estimative of revenues and costs. It also works as a tool to manage the approvals flows of each business proposal.	2013	Storage of all business proposals in one single application. Huge potential once it has the capacity to manage better the customer relationship.	Underdeveloped application in this company. Does not provide justification to an invalid proposal. Not designed to the post-project.
G-track	Financial tool used to manage and monitor projects.	2 nd semester, 2013	Provides the timeline of a project, helps to foresee revenues and costs across the time, and manage the time of people allocated to a certain project based on their cost rate (chargeability).	Designed exclusively to the consultancy area. It has been forced to be implemented in all business areas of the company. It does not provide automatic alerts to managers.
Jet Report	Feature in excel used to provide KPIs and organized data from a database called NAV (an ERP from Microsoft).	Before the merge (2008), it was already used in one of the previous companies.	On time data to produce updated maps in excel.	Not very flexible feature because it is necessary a high degree of knowledge to program it.
QlikView	Main system to monitor performance. It has been customized to provide data and information from the several business areas of the organization and offers several filters capable to personalize information that is extracted. All data in QlikView is integrated from NAV and from HR Portal (a platform used by employees to register working hours per project/task).	2013	Quick way to organize data and information. Integrates data from several sources. Possibility of comparing real data with the budget	Integration of data from NAV occurs once a day, which leads to a temporal gap and may induce to error analysis if this detail is not taken into account. It lacks further development to provide directly pre-defined KPIs and graphs.

Thereby, these PMS are capable of producing some KPIs and monitoring performance. The company also elaborates the annual budget³ (a way of establishing targets), which together with the information provided by the IT systems, allows comparisons to be made and gaps to be evaluated. Interviewee 1 mentions:

The implementation of PMS has been a big step forward for the company. They allow us to monitor performance and compare it to the budget established. This makes managers easily aware of their performance as well as the companies' performance.

³ Even before the merger, the companies had elaborated an annual budget in order to establish annual targets. Actually, this is the only instrument that the current company uses to communicate strategic goals, making them reflect on targets. The annual budget involves the more active participation of top managers, who set the main targets, and less actively of business area directors with the controllers' support.

However, most of the interviewees state that PMS are, undoubtedly, underdeveloped and perhaps not well designed. For example, interviewee 6 states:

We still have a long path ahead of us to achieve full potential of our systems. Before that is the challenge to gather accurate information and not wrong or biased information.

At the time of the research, one of the most important tools for the majority of the company's workers - G-track - is constantly undergoing corrective modifications in the attempt to minimize errors, and putting them according to the initial objectives established for their implementation. Also QlikView still does not provide pre-defined maps.

It is possible to observe, through the way in which processes happen, that the PMS in the company focuses mainly on three dimensions (Table 4).

Table 4. The three dimensions of PMS in the company

Dimension	Description	PMS measures
Overall Financial Performance	Special focus to sales revenue (customer perspective analysis) and purchases (supplier perspective analysis) leading to production of KPIs of the overall performance of the company. The system integrates the annual budget, leading to the production of information based on comparisons.	- Sales - Gross Profit - Direct Costs - Indirect Costs - Subcontracted - Accounts Receivables - Accounts Payables - Stocks turnover
Business Areas	The pace of the business is monitored per business area and per type of project. It is also used a measure to address the time that an employee is allocated to a project based on his/her cost rate – chargeability. Little non-financial measures are used.	- Revenue per project - Chargeability - Number of technical assistances per client - Time spent on a phone call per client - Time spent to solve a technical problem
Employees	Indicators that measure the ability of sales force translate their work into sales with the objective of giving sale commissions. Non-financial measures are used in the Human Resource department such as employee turnover, headcount (number of active employees) and absenteeism.	- Key Account's sales - Employee turnover - Headcount (number of active employees) - Absenteeism

The main objectives of the company when producing KPIs is to have a picture of the company's behaviour over the years, to justify not only the performance of the year but also future decisions. Finally, KPIs work as an instrument to provide bonus to employees.

For the last few years, the decision about the development of new KPIs and PMS, and which of them should be adopted, has been exclusively the responsibility of the executive board, with the CEO having the final approval decision. It is, in fact, the CEO who has the initiative, for example, to implement the new system of allocating costs in the company (G-track), but it is important to mention that the development of systems is always supported by the DSI department (i.e. Information Technology Department of the company) and the Director of the Managerial Control Department. Moreover, the development of new PMS and indicators over time, in this company, happens mainly due to the need to access the market trends, comparison to competitors, allocation and awareness of costs or due to external impositions. For instance, the company's internationalization forced the development of new systems and indicators that could follow subsidiaries performance in countries outside Portugal. Also, due to the fact that the company has been listed on the

Euronext Lisbon since 2008, the Stock Market Authority (CMVM) requires that the company produces additional indicators for investors.

However, on a daily basis it is the Managerial Control Department that deals directly with the PMS. The team of seven controllers helps to implement PMS, producing information and calculating the KPIs to the company's top managers and business directors. Based on this, it is expected that managers play a role in the development of PMS; however, in practice this does not happen. Although the company has a management control team, the way in which the organization's structure⁴ is designed does not motivate individuals from this department to take an active role in finding solutions and new managerial forms of running the business. Interviewee 10 observed:

If I have an idea or if I am aware of a structural problem, I actually do not know to whom I should talk to in order to be sure the problem will be solved or even if someone understands my point of view.

Therefore, observations and interviews suggest that middle managers or even some top managers do not feel comfortable to suggest and implement new KPIs as well as new ideas to their superiors. Besides the current systems not promoting directly human behaviour initiatives, organizational culture⁵ and the management style in the company may be factors moderating it. According to interviewee 6:

For sure, the organizational culture has an important role in influencing people's behaviour. A good PMS is that one capable of promoting and supporting managers' actions but also shape their behaviours. In our case, as PMS are not designed to directly influence employees' behaviour, I act according with my perception of how culture in the company is.

During the research, it became evident that the way in which managers understand the current PMS determines the way they behave. A middle-manager from a non-consultancy area (interviewee 9) states the following:

I don't even know if we can consider that we have [formal] PMS. I can't see any strategy on them. However, about what exists, I don't understand their goals, especially when forcing customized systems to be implemented in different business areas. For instance, G-track is one of them. What can you expect of my behaviour? Of course I feel a little bit frustrated because it does not provide us accurate information.

The lack of consensus towards the existing PMS in the company is visible, since each person has his/her own view and opinion about them. In this context, an environment where subjectivity exists is favourable. In order to overcome subjectivity, managers are constantly spending time talking between each other in an attempt to find consensus or enhancing the degree of their confidence based on second opinions. As interviewee 7 explains:

When I look to the systems we have, I see many problems. For instance, there are cases that they provide us wrong information, making employees spending more time performing their tasks.

⁴ The organization's structure is designed in such a way that decisions at the top management level are privileged and where there is not frequent dialogue between directors and subordinates about the current decisions of the company.

⁵ Schein (2004) defines organizational culture as being a "dynamic phenomenon that surrounds us at all times, being constantly enacted and created by our interactions with others and shaped by leadership behaviour, and a set of structures, routines, rules, and norms that guide and constrain behaviour".

Also, I can't see any system, or at least perceive that there is a system, indicating me which direction the overall company wants to go.

The understanding of the role of a system is critical for the majority of employees. This is due to the fact that their personal strategy may not be aligned with the company's strategy. As the above quote mentions, some managers and most of the employees cannot identify clearly the current targets of the company, simply because they do not know how to do it or even have easy access to it.

Despite it being possible for some people to have access to the budget through the systems, where, in fact, the annual targets of the company are established, the lack of training in the PMS usage penalize their wide benefits. Poor communication can cause serious misunderstandings. Observations in the field demonstrate the need for a wide communication plan. In fact, employees claim for guidelines to understand the company's choices and strategies, and convey the need to be more confident when performing their tasks. According to them, it is very important that the company communicates to employees its values and principles and what the company expects from its employees. Observation shows that business areas where communication works best are those that least criticize the current systems. These types of perceptions translate into more individualism and less cooperativism among business areas.

Managers state that understanding a PMS comes from training, others explain how they work and why they are necessary, but also the way in which they are communicated or even if they are intuitive in their utilization. Most of the interviewees agree that understanding is essential for people to accept the adoption of new processes. In this respect interviewee 8 argues that:

Looking at the systems with a positive attitude makes the acceptance of new processes easier. A positive attitude makes people more pro-active to understand a system (...). A positive attitude is something that belongs to person's personality. Not everyone is capable to have a very positive attitude towards the implementation of new methods. However, positive communication influences a lot managers' commitment.

Advantages in adopting PMS should be demonstrated to employees. For example, PMS help to achieve positive results. That is why a communication plan becomes necessary, which keeps consistency, decreases biased understandings and finally increases engagement. Some managers mention that an interesting communication plan requires a pro-active and dynamic approach in order to capture employees' attention. One of the middle-managers (interviewee 9) insists:

Periodic and creative events with managers would be good to promote and show the advantages of using PMS.

On the other hand, there is a group of managers emphasizing the need for clear and consistent PMS in order to avoid different interpretations of the information that they provide. Interviewee 5 contends:

Communication by many sources lead to different interpretations (...). It seems to be what currently happens.

The researcher observed, as the consequence of the inconsistent way of communication, a low level of credibility in the institution, on the top management and on the PMS.

Most of the interviewees describe bad systems as being too many, too complex (integrating information from several sources), difficult to use and understand, not accurate and do not even satisfy the needs of the business. As interviewee 6 notes:

I see our PMS as complexes but simple [and vice versa] at the same time. On one hand, complex because they are so many but at the same time underdeveloped (...). However, simple because the systems only provide us simple and basic KPIs, not combining the different KPIs into more complex ones. In this last perspective it could be very useful to get better and more interesting information.

This quotation confirms the idea that managers want to see PMS as simple instruments of getting complex information.

During the period of study in the company, the behaviour of managers towards PMS are addressed in five perspectives: motivation, participation, perception, job-related stress and tensions.

Motivation: Motivation can be the positive stress that performance measures creates on people. It makes people move forward, not only in the good moments but also in the bad moments. Interviewee 8 emphasizes:

I would say that the strongest effect of a PMS is on motivation. Whether as being positive or negative motivation.

In a case where a KPI result is bad, if the manager feels that he/she has a resourceful and effective team, positive stress occurs. Clear systems can make people believe that targets are achievable. Interviewee 7 confirms:

When targets are clear and achievable, I am always motivated.

Perception: In this perspective, perceptions about the effectiveness of a PMS are taken into account. Employees that see PMS as being clear and well-designed tend to be motivated to achieve their goals. Interviewee 5 argues:

PMS are enhancers of people performance, however right now they are not clear and not well-implemented. In some employees their perspective is that the PMS implemented in the company are not well-designed and so nobody meets the goals.

People's perceptions of self-achievement and goal-achievement are strongly dependent on the effectiveness/quality of PMS however, the way internal processes are established in the organization also influences managers' perceptions. The internal processes refer to the set of actions that managers take to be aware of the position of the business and as a result they take decisions. These processes can include either a more pro-active or a less pro-active approach by managers, but essentially, the organizational culture might have a significant role here. It is observed that PMS increase perception of self-achievement and goal-achievement. Although here there is a time gap of on average one month. This is due to the way how systems and processes in the company are designed.

Finally, an apparent relationship between perception of unfairness and disappointment with the use of PMS are found. Some managers emphasize their disappointment when perceiving a system as not being fair. This happens in this company, in

systems that are perceived as providing higher quality and more accurate information to some business areas and not to the other ones, are not clear and cause subjectivity.

Participation: it is evident that PMS in the company promote interaction among employees. Long discussions and debates among managers and their subordinates about the business performance are, for instance, one of the effects. Others are the discussions about how to interpret a system and the validity of information that they provide.

On the other hand, middle managers ask for more dialogue and opportunity to participate in the conception of the PMS. Interviewee 9 suggests:

A culture of participation would enable an easier process of how people could understand and accept the systems.

Working as a moderating factor, organizational culture influences participation. Low effective PMS make managers act according to, firstly, what they think the company wants them to act upon, and secondly, the judgment of others that will limit their actions.

Job-related stress: most of the interviewees agree on the positive stress that a PMS incites. On the positive side, people can be more excited and feel more energized to perform their best. KPIs offer comfort to managers in decision-making processes. Thus, they feel more confident because they can support their thoughts and decisions on metrics, having the positive endorsement of their partners what it respects to the judgement of the decisions. Interviewee 6 states:

I feel if I need to take difficult decisions, people will understand my point of view if I justify them with KPIs provided by PMS.

At this stage, people tend to be more pro-active on being updated about the current metrics of the department where they work, going directly to meet, if necessary, the person capable of providing the accurate information. On the negative side, people may feel frustrated or even anxious. These negative effects appear essentially due to the lack of clarity and errors of the systems that create uncertainty for employees and hence, this is reflected in how they perform their tasks. Moreover, “bad” systems lead to wrong decision-making, which decreases the level of managers’ confidence. Under these circumstances, people tend to be more reactive than pro-active because they wait for others to provide them with accurate information. Furthermore, managers may understand that the system works in one way, creating expectations which do not correspond to the actual reality, leading to frustration, especially when time is short.

A top manager (interviewee 2) suggests the following methods to overcome the negative pressure of a PMS:

The negative pressure of a PMS can be avoided with mentoring and coaching initiatives.

Tensions: managers state that, on the one hand, PMS may clarify biased perceptions but, on the other, may create tensions between people because they feel more controlled. It was also found tensions in situations where targets were not well-defined, causing feelings of unfairness and incompetence. Tensions in the formulation of budgets (budget gaming)

and conflicts of interest in the monthly results of some business areas were perceived during the investigation.

5. Conclusion

The aim of this study is to contribute to a deeper insight regarding the consequences and effects on people's behaviour when using PMS in the companies by answering the following research question: How do managers understand KPIs and PMS and behave towards them?

The results suggest that managers' perceptions towards PMS determines significantly the way they behave. Findings support the claim that PMS influences in several ways motivation, perceptions, participation and job-related stress of managers. There is consensus on the comfort that a PMS provides in managers' decision-making processes. Furthermore, PMS promote pro-activity, although lack of clarity and errors of the systems favour reactivity among managers.

The understanding of a PMS depends on the effectiveness and quality of it, which in other words means a well-designed, clear (Domanovic, 2013), intuitive and accurate system. Communication is also a crucial element in facilitating managers' understandings of a system, diminishing subjectivity and engaging them in the companies' values and targets.

Moreover, findings suggest that complex and not well-designed PMS promote team discussions, and do not help to enhance team performance because decisions take more time to be reached. Simple and integrative systems that can produce functional KPIs are better than complex systems that are badly-designed and implemented. "Bad" systems make managers' decisions too dependent on others, which is a factor that prevents the autonomy of the manager. This leads to demotivation and passiveness of employees.

One of the consequences of the PMS found in this study is the tension that they might create on people. Even though PMS help to clarify managers' perceptions, they also call for the attention of people's performance to others. This creates a sense of "public control".

Finally, despite not being the aim of this research, evidence suggests that organizational culture and management styles influence managers and employees' behaviour. Therefore, a topic for further research might be the extension of the relationship between PMS, organizational culture and management styles.

There were several limitations faced during the research. Firstly, one of the researchers participated actively in the company, ending up as being part of its internal processes and a user of the PMS. However, in order to prevent biased interpretations and judgements of the systems, researcher triangulation was followed (Ryan *et al.*, 2002). Secondly, the case study presented does not allow (statistical) generalizations. As Ryan *et al.* (2002) state, case study research applies a logic of replication and extension rather than a sampling logic; therefore the explanations drawn from this study need to be tested in other situations in order to evaluate their ability to explain the phenomenon investigated, and hence generate theoretical (analytical) generalizations.

References

- [Butler, A., Letza, S. R. & Neale, B.](#) (1997). Linking the balanced scorecard to strategy. *Long Range Planning*, 30(2), 242-153. doi: 10.1016/S0024-6301(96)00116-1
- [Cheng, M. M., Luckett, P. F. & Mahama, H.](#) (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting & Finance*, 47(2), 221-242. doi: 10.1111/j.1467-629X.2007.00215.x
- [Chenhall, R. H.](#) (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395-422.
- [Conger, J. A. & Kanungo, R. N.](#) (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, 13(3), 471-482.
- [Cousins, P. D., Lawson, B. & Squire, B.](#) (2008). Performance measurement in strategic buyer-supplier relationships: The mediating role of socialization mechanisms. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(3), 238-258. doi: 10.1108/01443570810856170
- [Davis, S. & Albright, T.](#) (2004). An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135-153. doi: 10.1016/j.mar.2003.11.001
- [Domanovic, V.](#) (2013). The effectiveness of performance measurement in terms of the contemporary business environment. *Economic Horizons*, 15(1), 33-46. doi: 10.5937/ekonhor1301031D
- [Flamholtz, E.](#) (1996). Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6), 596-611. doi: 10.1016/S0263-2373(96)00056-4
- [Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M.](#) (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23, 79 – 119. doi: 10.1016/j.mar.2012.04.001
- [Grafton, J., Lillis, A. M. & Widener, S. K.](#) (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706. doi: 10.1016/j.aos.2010.07.004
- [Griffith, R. & Neely, A.](#) (2009). Performance pay and managerial experience in multitask teams: evidence from within a firm. *Journal of Labor Economics*, 27(1), 49-82. doi: 10.1086/596324
- [Hall, M.](#) (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2), 141-163. doi:10.1016/j.aos.2007.02.004
- Harrington, L. H., Boyson, S., Corsi, T. M. & Guadalupe, L. J. (2012). *X-SCM: The new science of x-treme supply chain management & we: How to increase performance and profits through full engagement*. London: Routledge.
- [Hoque, Z. & James, W.](#) (2000). Linking balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research* 12, 1–17. doi: 10.2308/jmar.2000.12.1.1
- [Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Randall, T.](#) (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7), 715-741. doi: 10.1016/S0361-3682(03)00033-3
- [Kaplan, R. S. & Norton, D. P.](#) (1992). The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71 – 79.
- [Kaplan, R. S. & Norton, D. P.](#) (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
- [Kaplan, R. S. & Norton, D. P.](#) (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104. doi: 10.2308/acch.2001.15.1.87
- [Kennerley, M. & Neely, A.](#) (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 213-229. doi: 10.1108/01443570310458465
- [Kraus, K. & Lind, J.](#) (2010). The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control - A research note. *Management Accounting Research*, 21(4), 265-277. doi: 10.1016/j.mar.2010.08.001
- [Lau, C. M. & Sholihin, M.](#) (2005). Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?. *The British Accounting Review*, 37(4), 389-413. doi: 10.1016/j.bar.2005.06.002
- [Lee, C. L. & Yang, H. J.](#) (2011). Organization structure, competition and performance measurement systems and their joint effects on performance. *Management Accounting Research*, 22(2), 84-104. doi: 10.1016/j.mar.2010.10.003

- [Longenecker, C. O., Neubert, M. J. & Fink, L. S.](#) (2007). Causes and consequences of managerial failure in rapidly changing organizations. *Business Horizons*, 50(2), 145-155. doi: 10.1016/j.bushor.2006.11.002
- [Mahama, H.](#) (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3), 315-339. doi: 10.1016/j.mar.2006.03.002
- [Malina, M. A. & Selto, F. H.](#) (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of management accounting research*, 13(1), 47-90.
- [Marginson, D. & Ogden, S.](#) (2005). Coping with ambiguity through the budget: The positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 435-456. doi: 10.1016/j.aos.2004.05.004
- [Neely, A., Gregory, M. & Platts, K.](#) (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 25(12), 1228-1263. doi: 10.1108/01443570510633639
- [Papalexandris, A., Ioannou, G. & Prastacos, G. P.](#) (2004). Implementing the balanced scorecard in Greece: A software firm's experience. *Long Range Planning*, 37(4), 351-366. doi: 10.1016/j.lrp.2004.05.002
- [Pavlov, A. & Bourne, M.](#) (2011). Explaining the effects of performance measurement on performance: An organizational routines perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 101-122. doi: 10.1108/01443571111098762
- [Rasit, Z. A. & Isa, C. R.](#) (2014). The influence of comprehensive performance measurement system (CPMS) towards managers' role ambiguity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 164, 548-561. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.11.145
- Ryan, B., Scapens, R. W. & Theobald, M. (2002). *Research method and methodology in finance and accounting*. London: Thompson.
- [Said, A. A., HassabElnaby, H. R. & Wier, B.](#) (2003). An empirical investigation of the performance consequences of nonfinancial measures. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 193-223. doi: 10.2308/jmar.2003.15.1.193
- [Scott, T. W. & Tiessen, P.](#) (1999). Performance measurement and managerial teams. *Accounting, Organizations and society*, 24(3), 263-285.
- [Sharma, S., Durand, R. M. & Gur-Arie, O.](#) (1981). Identification and analysis of moderator variables. *Journal of marketing research*, 18(3), 291-300. doi: 10.2307/3150970
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*, 3rd edition. John Wiley & Sons.
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook*. 4th edition SAGE Publications Limited.
- Ukko, J. K. (2009). *Managing through measurement: A framework for successful operative level performance measurement*. (Unpublished doctoral thesis). Lappeenranta University of Technology, Lappeenranta, Finland.
- [Ukko, J., Tenhunen, J. & Rantanen, H.](#) (2007). Performance measurement impacts on management and leadership: Perspectives of management and employees. *International Journal of Production Economics*, 110(1), 39-51. doi:10.1016/j.ijpe.2007.02.008
- [Webb, R. A.](#) (2004). Managers' commitment to the goals contained in a strategic performance measurement system. *Contemporary Accounting Research*, 21(4), 925-958. doi: 10.1506/KHWo-G7PY-AQEA-718J
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods*, 4th edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R.K. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press.
- Yin, R.K. (2014). *Case study research: Design and methods*, 5th edition. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yin, R.K. (2015). *Qualitative research from start to finish*, 2nd edition. New York: Guilford Press.

Submitted on 21 March 2017

Accepted on 20 April 2017

Acknowledgments: This work was funded by National Funds through FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia under the project Ref. UID/ECO/00124/2013 and by POR Lisboa under the project LISBOA-01-0145-FEDER-007722

JOÃO LAMPREIA is a Customer Development Finance Assistant at Unilever Jerónimo Martins. He holds a master degree in management from Nova SBE, Universidade Nova de Lisboa. During his academic studies he attended a semester at the University of Calgary, Canadá, and another one at Norwegian Business School, Norway. He also has focused the academic studies in his field of interest that is accounting and financial reporting. Institutional address: Unilever Jerónimo Martins, Lda, Largo Monterroio Mascarenhas, 1, 1099-081 Lisboa, Portugal.

MARIA JOÃO MAJOR is an Associate Professor of Management Accounting and Control at Nova SBE, Universidade Nova de Lisboa. She holds a PhD from the University of Manchester, UK. She has published in academic journals such as 'Management Accounting Research', 'European Accounting Review', 'Accounting, Auditing and Accountability Journal', 'Accounting, Organizations and Society', among others. Maria João is also the author or co-author of several books and international book chapters. She is on the editorial board of 'Qualitative Research on Accounting and Management', 'Journal of Accounting and Organizational Change' and earlier on the editorial board of the 'European Accounting Review'. She is additionally active in refereeing articles for a number of leading accounting journals and serves regularly as member of scientific committees in international conferences. Institutional address: Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa, Campus de Campolide, 1099-032 Lisboa, Portugal.

Appendix A. Diagram of the key ideas from the interviews

Interviewees	Key ideas from the interviews
1, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11 3, 5, 6, 8, 9, 10, 11 8, 9, 10, 11 6, 7, 8, 9, 10, 11 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 6, 9, 10 5, 6, 7, 9, 10, 11 9, 10, 11 1, 2, 6, 8, 9 1, 2, 5, 6, 9, 10 2, 9, 10 6, 7, 8, 9, 10, 11 2, 6, 9, 10 2, 9, 10 1, 5, 8, 9 5, 9, 10, 11 6, 9 9, 10, 11 6, 8, 9, 10 6, 7, 9 6, 7, 9 5, 6, 7, 8, 9 5, 6, 7, 8, 9 6, 8, 9 1, 2, 5, 6, 7, 8, 9 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10 6, 9, 10, 11	➤ The current systems of the company are underdeveloped ➤ Big margin for improvements of the current PMSs ➤ Organizational culture influences people's behaviour ➤ Culture shapes behaviour ➤ The current PMS do not totally provide accurate information ➤ Strategy is not visible through the systems ➤ Discussion more frequently among people about how to understand the PMS ➤ Lack of communication on the systems ➤ Lack of training about how to use and understand the PMS ➤ Importance of company in communicating its values and principles ➤ PMS should communicate clearly what is expected from employees ➤ Understanding a PMS comes from training, the way how it is communicated and if it has an intuitive utilization ➤ Understanding favours people to accept the adoption of new processes ➤ Need of a positive approach to make everybody embrace the PMS of the company ➤ Interesting communication plan requires a pro-active and dynamic approach. ➤ Inconsistent communication makes people not to trust completely on top management ➤ Bad systems are those that are: I. Too many II. Perceived as complexes III. Difficult to use and comprehend IV. Not accurate V. Not satisfying the needs of the business ➤ Need of simple but smart PMS MOTIVATION ➤ Motivation makes people move forward in the good moments and in the bad moments ➤ Motivation can be the positive stress that PMS provoke ➤ Competent teams and right resources help managers to be motivated to overcome bad KPI results ➤ Clear PMS make people to believe that targets are achievable ➤ Clear PMS make people to be motivated PERCEPTION ➤ Managers show disappointment and deception with systems perceived as unfair ➤ People do not make effort to achieve targets when goals are perceived as unfair ➤ High temporal gap in the information provided by the PMS to the managers

5, 6, 8, 9, 10, 11	
6, 7, 8, 9, 10, 11	
5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	
9	
6, 7, 8, 9, 10, 11	
6, 9	
5, 6, 7, 8	
6, 7, 8	
1, 5, 6, 7, 8, 9	
6, 7, 9	
5, 6, 7, 9	
6, 7, 9	
5, 7, 9, 10	
8, 10, 11	
5, 6, 7, 8, 9, 10, 11	

PARTICIPATION

- PMS promote discussion among managers and employees about business performance
- Middle managers ask for more dialogue and opportunity to participate in the conception of the PMS
- The culture of the company influences participation
- Actions are limited according with what other people think

JOB-RELATED STRESS

- PMS cause positive stress
- People fell more energized
- KPIs offer comfort to managers' decision-making
- Complex and confused PMS make mangers feel anxiety and frustration
- Systems that lead to wrong decisions decrease the confidence level of managers
- "Bad" systems lead managers wait for accurate information from other people

TENSIONS

- PMS are ways of giving to everyone the same information and messages
- People feel controlled through the PMS
- Not well-defined targets cause tensions and sense of unfairness

Determinants of corporate cash holdings: Evidence from Portuguese publicly traded firms

Determinantes de liquidez empresarial: Evidência das empresas cotadas em Portugal

Filipa Fernandes

University of the Algarve, Portugal
f.fernandes.1@research.gla.ac.uk

Luís Coelho

University of the Algarve, Portugal
coelho.serra@gmail.com

Rúben M. T. Peixinho

University of the Algarve, Portugal
rpeixinh@ualg.pt

Abstract

This paper investigates the determinants of cash holdings of publicly traded Portuguese firms. We find that such firms hold less cash than similar companies operating in countries where both shareholders and creditors' rights are more tightly protected by the law. In addition, our regression results suggest that leverage, other liquid assets, and firm growth are negatively correlated with our sample firms' cash holdings whereas long-term debt and financial distress are positively correlated. Our findings cannot be reconciled with just one of the existent theories (trade-off, pecking order and free cash-flow theory), and emphasize the importance of a country's legal, institutional, and economic environment for explaining firms' cash holdings decisions.

Keywords: cash holdings; panel data; Portuguese publicly traded firms; liquidity.

Resumo

Este artigo investiga os determinantes de liquidez das empresas cotadas em Portugal. A análise efetuada sugere que estas empresas detêm menos meios líquidos em comparação com empresas similares de países que oferecem uma maior proteção legal aos direitos dos acionistas e credores. Os resultados da regressão sugerem ainda que a alavancagem, outros ativos líquidos, e crescimento da empresa estão negativamente correlacionados com a liquidez detida pelas empresas da amostra enquanto o financiamento de longo prazo e o 'distress' financeiro estão positivamente correlacionados. As conclusões deste artigo não são totalmente explicadas pelas teorias existentes (*trade-off*, *pecking order* e *free cash-flow*) e enfatizam a importância do ambiente legal, institucional e económico na explicação das decisões de liquidez nas empresas.

Palavras-chave: liquidez; dados de painel; empresas portuguesas cotadas; meios líquidos.

1. Introduction

Firms in the European Monetary Union (EMU) hold large amounts of liquid assets. For instance, in late 2000, publicly traded firms in such economic area held, on average, 14.8% of their total assets in the form of cash, and marketable securities (Ferreira & Vilela, 2004). Clearly, cash is important for such firms. But why?

Keynes (1936) is among the first to emphasize that cash acts as a safety buffer against unexpected contingencies. Three decades later, Miller and Orr (1966) present a trade-off model for determining firms' optimal cash holdings, which revolves around the idea of balancing the costs and benefits of holding cash. In contrast, the pecking order theory of Myers (1984), rooted in the theoretical work of Myers and Majluf (1984), suggests that no optimal cash level exists, as firms simply try to minimize the asymmetry of information-related costs they face when accessing external financing. The free cash flow theory of Jensen (1986) offers an alternative explanation, with the central idea being that managers tend to accumulate cash so they can maximize their own utility at shareholders' expense.

There is an extensive empirical literature on the determinants of U.S. firms' cash holdings (e.g., Kim, Mauer & Sherman, 1998; Opler, Pinkowitz, Stulz & Williamson, 1999; Faulkender, 2002; Almeida, Campello & Weisbach, 2004; Dittmar & Mahrt-Smith, 2007; Azar, Kagy & Schmalz, 2016; Jiang & Lie, 2016). Yet, evidence from other countries is still relatively scarce (e.g., Ozkan & Ozkan, 2004; Nguyen, 2006; García-Teruel & Martínez-Solano, 2008), and Portugal is no exception. However, exploring the cash holdings' determinants of firms trading on the major Portuguese stock exchange is interesting for several reasons. For instance, in contrast to the U.S., Portuguese law is rooted in the Roman tradition, thus providing both shareholders and creditors much weaker protection than that found in Anglo-American countries (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer & Vishny, 1997). In addition, corruption is still an issue in Portugal, with the country ranking 32 in the Transparency International 2011 "Perception of Corruption Index".¹ Together, such structural facts suggest that in Portugal investors are poorly protected by the law, and are at the mercy of an inefficient legal system (Tavares, 2002).

Furthermore, Portugal has lost economic ground relative to its European peers since 2000, despite the very low interest rates, low inflation, and large sums of external funding the country enjoyed after joining the European Union (EU). Indeed, the Eurostat refers that the Portuguese 2009 per capita Gross Domestic Product (GDP) stood at 77.3 purchasing power standards (PPS) as compared to the EU-27 average of 100 PPS.² Not surprisingly, in the beginning of this decade, Portugal was one of the most problematic countries within the EU area, suffering from low productivity growth, large and increasing unemployment, and expressive external and fiscal deficits, which culminated in an intervention by the International Monetary Fund, the European Union, and the European Central Bank in the spring of 2011.

Finally, the Portuguese stock market has some distinguishing characteristics that are worth mentioning. For instance, it is still small and relatively underdeveloped even by European standards. In particular, in 2008, the firms in the most important index of the Portuguese stock market (PSI-20) represent only 0.25% of the Euronext stock exchange's total

¹ See <http://cpi.transparency.org/cpi2011/results/> for details.

² This leaves Portugal in the last place among its Western European counterparts. See http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/occasional_paper/2010/pdf/ocp74_fiches_en.pdf for details.

market capitalization.³ Pereira and Cutelo (2013) further argue that the average potential investor in Portugal has less wealth than his counterpart operating in any comparable market does.

Such unique legal, institutional, and economic aspects are surely important for understanding our empirical results. In particular, we find that the cash holdings of Portuguese listed firms average around 7% of total assets, which is much lower than the 17% reported by Opler *et al.* (1999) for U.S. publicly listed firms, and the 14.8% reported by Ferreira and Vilela (2004) for their EMU equivalents. Moreover, our regression results show that Portuguese listed firms' cash holdings decrease (increase) with leverage, other liquid assets, and growth (long-term debt and financial distress), and suggest that the dividend payout ratio, cash-flow, and firm size are *not* important for explaining our sample firms' cash holding decisions.

Our findings cannot be reconciled with just one of the three mainstream theoretical models currently available for explaining firms' cash holdings decisions. For instance, in line with our empirical results, both the pecking order and the trade-off theory predict a negative relation between cash holdings and the existence of other liquid assets. However, as posited by the free cash-flow theory, we find that financially distressed Portuguese firms hold more cash. Additionally, some of our empirical results contradict the predictions of such theories. In particular, the trade-off theory suggests that leverage should have a negative impact on firms' cash level but our regression results suggest just the opposite. Furthermore, we find that Portuguese publicly listed firms with better growth opportunities hold less cash, which is at odds with what one should expect under the pecking order theory. We would argue that such difficulty in linking our results to a single theoretical model emphasizes that a country's specific characteristics are very important for understanding firms' cash holdings decisions. We discuss this issue at length in Section 5.

The paper continues as follows. Section 2 summarizes some of the related literature, and Section 3 describes the sample and outlines the methodology. Sections 4 and 5 report and discuss our main findings and Section 6 concludes.

2. Related literature

Different theories help explain why firms choose to hold different levels of cash on their balance sheet. For instance, the trade-off theory suggests that firms weigh the benefits and costs of holding cash (Miller & Orr, 1966). Holding cash has two major benefits. First, it acts as a safety reserve, minimizing the likelihood of financial distress. In particular, cash helps deal with unexpected losses, creates a buffer that allows managing the operating cycle, and allows firms to deal more efficiently with external fund-raising constraints. Second, having readily available cash minimizes the likelihood of having to forgo new positive net present value (NPV) projects when access to new debt or equity is difficult. However, holding cash has a high opportunity cost, which is a direct consequence of the low return one can earn on liquid assets. The trade-off theory thus suggests that firms have an optimal cash level, which can be found by trading-off the marginal costs and benefits of holding cash.

³ See

<http://www.cmvm.pt/EN/Estudos/Study%20Reports/Documents/2010consol1807CGRA2009ENGfinalsite.pdf> for details.

In contrast, Myers (1984) argues that firms face important information asymmetry-related costs, and as such, should always prefer internal over external sources of financing. This creates a pecking order, with firms resorting first to retained earnings to finance their investments, then to safe debt and risky debt, and finally to equity. Clearly, under the pecking order theory, firms do not have an optimal cash level. Rather, cash is simply a buffer between retained earnings and investment needs, with firms repaying debt (spending the accumulated cash), and accumulating cash (eventually going into debt) when their operational cash flow exceeds (lags) the required capital to implement new investment projects.

The free cash-flow theory of Jensen (1986) is an alternative, and argues that managers may systematically fail to comply with their fiduciary duty towards shareholders. This would be the case if managers act according to their own self-interest instead of taking actions that help maximize their firm's market value. Such agency relation between managers and shareholders is important in understanding firms' cash holding decisions. In fact, if the free cash-flow theory holds, managers may build up cash reserves simply to magnify their discretionary power over the firm's investment decisions. Under this set-up, holding large cash volumes potentially reduces firm value as shareholders realize that managers may use such reserves to maximize their own utility at their expense.

Voluminous empirical literature study what factors influence U.S. firms' cash holding decisions. For instance, Kim *et al.* (1998) look at this issue using a sample of publicly traded firms, and find that such firms' cash holdings increase with the market-to-book ratio, and cash-flow volatility but decreases with firm size, leverage, and the level of financial distress. In a parallel study, Opler *et al.* (1999) show that larger firms which, in theory, have better access to capital markets, and firms with good credit ratings tend to hold relatively less cash. More recent papers show that cash holdings decisions in the U.S. are also affected by corporate governance issues (e.g., Faulkender, 2002; Dittmar & Mahrt-Smith, 2007; Harford, Mansi & Maxwell, 2008), and the existence of binding financial constraints (e.g., Almeida *et al.*, 2004; Ferreira, Custódio & Raposo, 2005).

Non-U.S. evidence on the determinants of firms' cash holdings is, however, relatively scarce. The study by Ozkan and Ozkan (2004) is a notable exception. The authors consider a sample of non-financial U.K. listed firms, and conclude that such firms' cash holdings decisions are not related to firm-size or cash-flow volatility. In another contribution, Nguyen (2006) studies a sample of Japanese firms listed on the Tokyo Stock Exchange over the period of 1992 to 2002, and finds that such firms hold cash mostly due to precautionary motives, and to reduce the risk associated with operating earnings' volatility. García-Teruel and Martínez-Solano (2008) also show that Spanish Small and Medium Enterprises cash holdings' target level is higher when such firms have better growth opportunities and larger cash-flows.

A few other papers explore firms' cash holdings decisions using international samples. For instance, Pinkowitz and Williamsom (2001) observe that, on average, Japanese firms hold more cash than U.S. or German firms do. On the other hand, Guney, Ozkan and Ozkan (2003) show that cash holding decisions depend both on the firm's specific characteristics, and on the country's institutional and legal environment. In particular, these authors find that the negative correlation between cash holdings and cash-flow, and the positive association between cash holdings and debt maturity are an exclusive phenomenon of the U.K. and France, respectively. More recently, Dudley and Zhang (2016) emphasise that societal trust has a positive effect on firm cash holdings and this effect is stronger in firms located in countries

with weak institutions. Moreover, they find that investors value cash more highly in firms located in countries with higher levels of societal trust.

Two additional international studies include Portuguese firms in their research design. In particular, Dittmar, Mahrt-Smith and Servaes (2003) use a sample spanning 45 countries for the year 1998, and show that firms operating in countries where shareholders' protection is low, hold up twice as much cash as similar firms based in countries where shareholders' protection is relatively higher. On the other hand, Ferreira and Vilela (2004) focus on publicly traded firms originating from 12 EMU countries over the 1987 to 2000 period. The authors conclude that such firms' cash holdings are positively (negatively) correlated with investment opportunities, and cash-flow (leverage, alternative liquid assets, bank debt and firm-size).

Despite their importance and relevance, both these studies fail to provide detailed evidence on the factors affecting Portuguese firms' cash holdings decisions. In particular, Dittmar *et al.* (2003) ignore the peculiarities of each individual firm as virtually all empirical tests are carried out at the country-level. Similarly, Ferreira and Vilela (2004) typically present regression results for the EMU zone taken as a whole; and not for each specific country. As such, their results help understand which factors affect the cash holdings decisions of the firms in the EMU area, but not what occurs within each individual country. Below we complement these two studies by focusing exclusively on the cash holdings decisions of Portuguese listed firms.

3. Data and methodology

3.1. Data

We start with the 76 firms that traded on the Portuguese stock exchange over the 2005 to 2009 period. Drawing on Opler *et al.* (1999), we remove all firms competing in the financial industry (SIC codes 6000-6999), and delete all observations with incomplete data on the Compustat Global database.⁴ In the end, our sample consists of 24 firms.

3.2. Methodology

3.2.1. Dependent variable

We use two proxies for our dependent variable. The first ($Cash_1$) is the ratio of cash and short-term investments to total assets (Kim *et al.*, 1998; Ozkan & Ozkan, 2004). The second ($Cash_2$) is the ratio of cash and short-term investments to total assets minus marketable securities (Opler *et al.*, 1999).

3.2.2. Exogenous variables

We use eight independent variables in our work. The first is leverage (Lev), which we compute as a firm's total debt divided by total shareholders' equity (García-Teruel & Martínez-Solano, 2008). There is no clear theoretical relation between cash holdings and leverage, although most of the empirical literature finds that more financial leverage is usually associated with lower cash levels (e.g., Kim *et al.*, 1998; Opler *et al.*, 1999; Ferreira & Vilela, 2004; Ozkan & Ozkan, 2004). The free cash-flow theory suggests an inverse relation between leverage and cash holdings; since external monitoring increases as firms are more in debt. Similarly, the

⁴ See appendix A for a summary of all data items used in this study.

pecking order theory posits that firms will only increase their debt level when positive NPV investment projects are still available, but cash reserves are fully depleted. Under the trade-off theory, however, highly levered firms should hold more cash to reduce the likelihood of experiencing financial distress.

Our second explanatory variable is the debt maturity structure (*Ldebt*), measured as the ratio of long-term debt to total debt (Guney *et al.*, 2003; García-Teruel & Martínez-Solano, 2008). Two reasons explain why one should expect a negative relation between cash holdings, and the debt maturity structure. First, firms that rely heavily on short-term debt must renegotiate periodically their credit terms. Thus, such firms face higher financial distress-risk than similar firms using relatively more long-term debt, which helps explain why the trade-off theory predicts that debt maturity, and cash holdings should be negatively correlated. Second, firms with access to long-term debt are likely to face lower information asymmetry-related costs (García-Teruel & Martínez-Solano, 2008). Consequently, if the pecking order theory holds, such firms should carry less cash on their balance sheet. Despite such clear theoretical predictions, the extent of empirical research typically fails to find a significant relation between the debt maturity structure, and cash holdings (e.g., Guney *et al.*, 2003; Ferreira & Vilela, 2004; García-Teruel & Martínez-Solano, 2008).

Our third explanatory variable is the dividend payout ratio (*divpayout*), which we compute as the ratio of total dividends to income before extraordinary items (Opler *et al.*, 1999). Theoretically, the relation between cash holdings and the payout ratio can be positive or negative. The trade-off theory predicts that dividend-paying firms should hold less cash than comparable firms that do not pay dividends because they can increase their liquidity by cutting back on its dividend payout ratio. In contrast, the pecking order theory posits a positive relation between the dividend payout ratio and cash holdings. In particular, firms that pay dividends have less cash available to pursue their positive NPV projects. Thus, *ceteris paribus*, such firms should build up their cash reserves to avoid resorting to costly external funding or forgoing value-creating investments. There is no clear empirical relation between cash holdings and the dividend payout ratio. Opler *et al.* (1999) show that dividend-paying firms tend to hold less cash while Dittmar *et al.* (2003) report the exact opposite result; other studies find no significant relation between these two variables (e.g., Guney *et al.*, 2003; Ferreira & Vilela, 2004; Ozkan & Ozkan, 2004).

Cash flow (*cflow*) is our fourth explanatory variable, which we measure as the ratio of income before extraordinary items plus dividends minus capital expenditure to total assets.⁵ There are reasons to expect a positive (negative) relation between cash flow and cash holdings under the pecking order, and cash flow theories (trade-off theory). The pecking order theory posits that firms should always prefer internal over external financing due to the asymmetry of information-related costs, whereas the free cash flow theory argues that managers have an incentive to build up cash reserves so they can pursue their own interests at the expense of shareholders. Clearly, accumulating cash flow over time decreases firms' dependency on external funding and increases managers' discretionary power over firms' investment policy. Conversely, the trade-off theory argues that cash flow is a powerful substitute for cash, which justifies why high generating cash flow firms may choose to hold less cash in their balance.

⁵ We do not compute cash-flow as earnings after interests, dividends and taxes plus depreciation (e.g., Opler *et al.*, 1999), due to insufficiency data.

Our next, the fifth explanatory variable is firm size (*size*), which we compute as the natural logarithm of total assets (Ferreira & Vilela, 2004). Different theories put forward conflicting predictions about the relation between size and cash holdings. In particular, the trade-off theory suggests that larger firms should hold less cash as they enjoy economies of scale in cash management (Miller & Orr, 1966) and, all things being equal, are less likely to face financial distress (e.g., Rajan & Zingales, 1995). Similarly, the pecking order theory posits a negative association between size and cash holdings because larger firms are likely to endure lower asymmetry of information-related costs. The opposite, however, is to be expected if the free cash flow theory holds. In particular, larger firms tend to have larger shareholder dispersion, which leads to superior managerial discretion. Managers of such firms thus have an incentive to accumulate cash as they may effectively use firms' assets to maximize their own utility. The empirical literature, however, suggests that cash flow and cash holdings are negatively correlated (e.g., Opler *et al.*, 1999; Ferreira & Vilela, 2004; Ozkan & Ozkan, 2004).

The sixth independent variable is the existence of alternative liquid assets (*liq*), computed below as the ratio of working capital minus cash and short-term investments to total assets (Opler *et al.*, 1999; Ferreira & Vilela, 2004; Ozkan & Ozkan, 2004 and García-Teruel & Martínez-Solano, 2008). Both the pecking order and the trade-off theory suggest that the level of cash on the balance sheet should decrease as the amount of other liquid assets increases. In effect, such current assets act as a natural substitute for cash, and provide an insurance against any unforeseen loss of liquidity (Opler *et al.*, 1999). Such theoretical prediction is in-line with the results of several empirical studies (e.g., Kim *et al.*, 1998; Opler *et al.*, 1999; Ozkan & Ozkan, 2004; Ferreira & Vilela, 2004; García-Teruel & Martínez-Solano, 2008).

The next explanatory variable, the seventh, is the level of financial distress (*Z-score*).⁶ Both the pecking order and the trade-off theories posit that firms that are more likely to experience financial distress should hold relatively more cash on their balance sheets. This is because the costs associated with raising external funds increase with financial distress. Moreover, managers of financially distressed firms are more likely to be removed from office, and firms to be forced into bankruptcy (e.g., Hotchkiss, 1995; Hotchkiss & Mooradian, 1997). Numerous empirical studies support the predictions of the pecking order and the trade-off theory (e.g., Guney *et al.*, 2003, Ferreira & Vilela, 2004, and Ozkan & Ozkan, 2004). Yet, Kim *et al.* (1998) show that firms with higher distress risk have lower liquidity, while García-Teruel and Martínez-Solano (2008) find no significant relation between financial distress and cash holdings.

Our final and eighth explanatory variable is growth opportunities (*growth*), which we measure as the growth rate in sales over two consecutive years.⁷ According to both the pecking order and the trade-off theory, firms with greater growth opportunities should hold more cash. Indeed, external financing should, on average, be more costly for firms with greater growth opportunities, since the asymmetry of information between insiders and outside investors tends to be more severe for firms whose fundamental value is largely determined by

6 We use the Altman (1993) model to measure financial distress. In particular, firm-specific Z-scores are computed as: $Z\text{-score} = 0.717 \cdot X_1 + 0.847 \cdot X_2 + 3.107 \cdot X_3 + 0.420 \cdot X_4 + 0.998 \cdot X_5$, where, X_1 is the ratio of working capital to total assets; X_2 is computed as retained earnings to total assets, X_3 is the ration of earnings before interest and taxes to total assets, X_4 is total shareholders' equity to total debt, and X_5 is the ratio of total revenue to total assets. As in Altman (1993), higher Z-score values indicate lower default risk.

⁷ We cannot compute book-to-market ratios as the Compustat Global database does not have information on firms' market value.

their growth options. In addition, the cost of incurring a cash shortage is higher for firms with a larger investment opportunity set, due to the expected losses that result from giving up valuable investment opportunities. Most of the empirical studies support such theoretical prediction (e.g., Kim *et al.*, 1998; Opler *et al.*, 1999; Ferreira & Vilela, 2004; Ozkan & Ozkan, 2004). Yet, the free cash-flow theory suggests a negative relation between cash holdings and growth opportunities. This is because managers have an incentive to build up cash pools especially when firms have poor investment opportunities. In effect, such cash reserves allow managers to implement negative NPV projects that maximize their own utility at the shareholders' expense (Ferreira & Vilela, 2004).

3.2.3. Empirical model

We empirically determine which factors help explain the cash holdings determinants of Portuguese listed firms using panel data methods. Our regression model is as follows:

$$\begin{aligned} \text{Cash}_{it} = & \beta_1 + \beta_2 \text{Lev}_{it} + \beta_3 \text{DebtStructure}_{it} + \beta_4 \text{Divpayout}_{it} + \beta_5 \text{Cflow}_{it} + \beta_6 \text{Size}_{it} + \beta_7 \text{Liq}_{it} + \\ & + \beta_8 \text{Z-score}_{it} + \beta_9 \text{Growth}_{it} + u_i + e_{it} \end{aligned} \quad (1)$$

where i is for the firm ($i=1, \dots, 24$), and t denotes time in years ($t=1, \dots, 20$); u_i is a firm specific effect and, by assumption, e_{it} is a random error, with $E[e_{it}] = 0$, and $E[e_{it}^2] = \sigma_e^2$. The dependent and independent variables are defined as in subsection 3.2.2.

4. RESULTS

4.1. Descriptive statistics

Table 1 presents summary statistics for our measures of cash holdings. As can be seen, the average ratio of cash to assets (Cash_1) is 6.3%; and the parallel figure for Cash_2 is 8.4%. Our results are at odds with those of Ferreira and Vilela (2004), and Dittmar *et al.* (2003), who report an average cash ratio for the Portuguese firms they cover of 5.1% and 3.6%, respectively. Such disparity in results can be due to sample period issues or differences in the cash holdings' proxies. More importantly, Table 1 clearly suggests that publicly listed firms in Portugal hold less cash than comparable firms in other countries. For instance, Opler *et al.* (1999), report a mean cash ratio of 17.0% for U.S. public listed firms, whereas Ferreira and Vilela (2004) report a parallel figure of 14.8% for their EMU counterparts. In addition, Ferreira and Vilela (2004) also show that the average cash ratio of Portuguese firms' ranks among the lowest in the EMU.

Table 1. Descriptive statistics

This table reports descriptive statistics for 75 firm year-observations between 1989 and 2009. *Cash₁* is the ratio of cash and short term investments to total assets; *Cash₂* is the ratio of cash and short term investments divided by total assets minus marketable securities; *Ldebt* is debt maturity structure as the ratio of long-term debt to total debt; *Lev* is leverage measure as total debt divided by total shareholders' equity; *Divpayout* is dividend payout define as the ratio of total dividends to income before extraordinary items; *Cflow* is the cash-flow compute as income before extraordinary items plus common dividends plus dividends minus capital expenditures over total assets; *Size* is computed as the total assets' natural logarithm; *Liq* is the liquidity structure, defined as the ratio of working capital minus cash and short term investments divided by total assets; *Z-score* measures financial distress, computed as in Altman's (1993); *Growth* is growth opportunities, compute as the ratio between *Sales₁* and *Sales₀* minus one.

Variable	Obs.	Mean	Median	Perc10	Perc90	Std. Dev.
Cash ₁	75	0.063	0.039	0.013	0.110	0.087
Cash ₂	75	0.084	0.041	0.013	0.124	0.190
Ldebt	75	0.656	0.706	0.413	0.892	0.226
Lev	75	2.746	1.829	0.667	5.625	3.477
Divpayout	75	0.574	0.472	0.120	0.868	0.681
Cflow	75	-0.010	0.003	-0.076	0.042	0.057
Size	75	7.427	7.459	5.801	8.929	1.426
Liq	75	-0.081	-0.073	-0.273	0.063	0.149
Z-score	75	1.461	1.182	0.677	2.393	0.957
Growth	75	0.075	0.052	-0.108	0.280	0.192

Table 1 further shows that Portuguese listed firms typically pay generous dividends (the mean dividend payout ratio is 57.4%; the median is 47.2%), but are highly levered. In particular, on average, debt exceeds shareholders' equity around 2.75 times (median = 1.8). Most of the debt is long-term; representing, on average, 66.0% of the total debt (the median is even higher: 70.6%). The propensity to pay dividends and the access to long-term debt suggest that our sample firms are mature. Table 1, however, also suggests that Portuguese listed firms are not financially sound. The average cash flow is negative (the median very close to zero), liquidity is poor (the mean = -8.1%; the median = -7.3%),⁸ and the average Z-score is 1.46 (the median = 1.1), well below the model's threshold for firms on the verge of filing for bankruptcy.⁹

Table 2 reports the correlation coefficients for our independent variables. As can be seen, in general these are not highly correlated; with the exception of size, and the debt maturity structure (correlation coefficient = 0.54; $p=0.01$). This suggests that serious multicollinearity is not an issue in our application.

⁸ Our measure of liquidity is working capital less cash and short-term investments. As such, our results indicate that cash and short-term investments are typically *larger* than firm's working capital.

⁹ This is an unexpected result as we work with the largest of the Portuguese firms. However, we use Altman's (1993) model to access the financial distress level of Portuguese firms, with the model being developed exclusively for U.S firms.

Table 2. Correlation matrix

Ldebt is debt maturity structure as the ratio of long-term debt to total debt; *Lev* is leverage measure as total debt divided by total shareholders' equity; *Divpayout* is dividend payout define as the ratio of total dividends to income before extraordinary items; *Cflow* is the cash-flow compute as income before extraordinary items plus common dividends plus dividends minus capital expenditures over total assets; *Size* is computed as the total assets' natural logarithm; *Liq* is liquidity structure defined as the ratio of working capital minus cash and short-term investments divided by total assets; *Z-score* measures financial distress, computed as in Altman's (1993); *Growth* is growth opportunities, compute as the difference between *Sales₁* and *Sales₀* minus one. *Significant at 10%. **Significant at 5%. ***Significant at 1%.

	Ldebt	Lev	Divpayout	Cflow	Size	Liquidity	Z-score	Growth
Ldebt	1.000							
Lev	0.058	1.000						
Divpayout	-0.039	0.060	1.000					
Cflow	0.010	-0.200*	-0.234**	1.000				
Size	0.543***	0.184	-0.073	-0.221*	1.000			
Liq	0.019	-0.218*	0.059	0.241**	-0.027	1.000		
Z-score	-0.308***	-0.336***	0.153	0.180	-0.210*	0.246**	1.000	
Growth	0.223*	0.188	-0.034	-0.110	0.173	-0.102	-0.166	1.000

4.2. Regression results

Table 3 presents our multivariate results, and we discuss a few diagnostic tests before looking at the estimated coefficients. The first is a Ramsey Reset test, which is a general test against misspecification problems. Table 3 shows that such a test is significant when the independent variables are in levels; a problem we overcome by transforming the original variables using natural logs (Aitchison & Brown, 1957; Greene, 2002; Wooldridge, 2010).¹⁰ In effect, after such transformation, the Reset test is no longer significant at normal levels (the p-value for the regression using *Cash₁* is 0.87 and 0.70 for *Cash₂*).

Next, we determine whether to use a fixed effects (FE), random effects (RE) or pooled data specification to estimate our regression results. Table 3 shows that, in our case, pooling the data is not appropriated (the p-value of the *F*-test for *Cash₁* and *Cash₂* is 0.00), and that using FE is better than using RE (the p-value for the Hausman test for *Cash₁* and *Cash₂* is 0.00). Finally, both the Wooldridge and the modified Wald tests are significant at the 1% level; indicating that autocorrelation and heteroskedasticity are an issue in our panel. We use the Driscoll and Kraay (1998) estimator as adapted by Hoechle (2007) for unbalanced panel data to correct for this.¹¹

¹⁰ We add a constant to all observations of a given ratio when the minimum value for such ratio is negative. This ensures we work strictly with non-negative values before doing the log transformation. See Trigueiros (1995) for further details, and references.

¹¹ See <http://www.stata-journal.com/sjpdf.html?articlenum=st0128> for details.

Table 3. Determinants of Portuguese cash holdings

Table 3 reports the results for the determinants of cash holdings in Portuguese listed firms for 75 firm year-observations between 2005 and 2009 using the *Driscoll and Kraay* estimator. Column 1, reports the results on the independent variable *Cash₁*; Column 2 presents the results on the independent variable *Cash₂*; *Number of groups* expresses the number of firms; *Ramsey Reset* test is a general misspecification test. The *Poolability* test reports the result of a test that checks for the possibility of simply pooling the data in the regression. The *Hausman* test tests the null hypothesis that the individuals are correlated with other variables in the model. The *modified Wald* test tests the null hypothesis that the residuals are homoskedasticity. *Wooldridge autocorrelation* test tests the null hypothesis of non-existence of first order autocorrelation in the residuals.

Cash₁ is the ratio of cash and short term investments to total assets; *Cash₂* is the ratio of cash and short-term investments divided by total assets minus marketable securities; *Ldebt* is the logarithm of debt maturity structure as the ratio of long-term debt to total debt; *Lev* is the logarithm of leverage measure as total debt divided by total shareholders' equity; *Divpayout* is the logarithm of dividend payout define as the ratio of total dividends to income before extraordinary items; *Cflow* is the logarithm of cash-flow compute as income before extraordinary items plus common dividends plus dividends minus capital expenditures over total assets; *Size* is the logarithm of size calculated as the total assets' natural logarithm; *Liq* is the logarithm of liquidity structure as the ratio of working capital minus cash and short term investments divided by total assets; *Z-score* is the logarithm of Z-score which measures financial distress measure as the version of Altman's (1993) Z-score; *Growth* is the logarithm of growth opportunities compute as the difference between *Sales₁* and *Sales₀* minus one. *Significant at 10%; **Significant at 5%; ***Significant at 1%.

	Cash₁	Cash₂
Ldebt	0.349**	0.376**
Lev	-1.306**	-1.372**
Divpayout	0.111	0.122
Cflow	-0.846	-0.836
Size	-1.888	-2.332
Liq	-2.391***	-3.254***
Z-score	-3.112***	-3.139***
Growth	-1.030***	-1.131***
Number of Observations	75	75
Number of Groups	24	24
Within R-squared	0.457	0.472
Ramsey reset test (Variables in levels)	F (3,63) = 2.92 Prob > F = 0.0049	F (3,63) = 5.08 Prob > F = 0.0033
Ramsey reset test (logarithmic transformation)	F(3,63)= 0.23 Prob > F= 0.8746	F(3,63)= 0.48 Prob > F= 0.6969
Poolability test	F (23,43) = 4.90 Prob > F= 0.0000	F (23,43) = 4.99 Prob > F= 0.0000
Hausman Test	Chi2 (24) = 31.02 p-value = 0.0001	Chi2 (24) = 120.75 p-value = 0.0000
Wald Chi2_(k)	Chi2 (24) = 6.0e+29 p-value = 0.0000	Chi2 (24) = 4794.36 p-value = 0.0000
Wooldridge Test	F (1,12) = 17.346 Prob > F = 0.0013	F (1,12) = 19.116 Prob > F = 0.0009

We now summarize our main results, which are very similar for both the regression using $Cash_1$, and the regression using $Cash_2$ as the dependent variable. In particular, Table 3 shows that Portuguese listed firms' cash holdings decrease with leverage, other liquid assets, and growth opportunities (i.e., the estimated coefficients for such variables are negative and statistically significant), and they increase with long-term debt, and financial distress (coefficients are positive and significant). Moreover, the coefficients estimated for the dividend payout ratio, cash-flow, and size are not statistically significant at normal levels; suggesting that, *ceteris paribus*, such firm-specific characteristics are not relevant in explaining our sample firms' cash holdings decisions.

How do our results compare with the previous empirical literature, and the three main theories we discussed in Section 2? The answer to this question is not clear. On the one hand, some of our findings fit well with such theories and are in-line with most of the empirical results that are available. For instance, we show that Portuguese firms hold less cash when other liquid assets are available. This is exactly what one should expect if the pecking order or the trade-off theory hold, with several researchers reporting very similar results (e.g., Kim *et al.*, 1998; Opler *et al.*, 1999; Ferreira & Vilela, 2004; Ozkan & Ozkan, 2004; García-Teruel & Martínez-Solano, 2008). Furthermore, in-line with Guney *et al.* (2003), Ferreira and Vilela (2004), and Ozkan & Ozkan (2004), we find that Portuguese firms tend to accumulate cash to minimize financial distress-related costs.¹² Both the pecking order and trade-off theories help rationalize such a finding. Finally, our regression results suggest that cash holdings and leverage are, *ceteris paribus*, negatively correlated in our sample. Kim *et al.* (1998), Opler *et al.* (1999), Ferreira and Vilela (2004), and Ozkan and Ozkan (2004), among others present similar evidence, and such a relation is to be expected under both the pecking order, and free cash flow theories.¹³

Some of our results, however, clearly contradict the previous empirical evidence and the predictions of the mainstream theories. For instance, Table 3 shows that Portuguese firms with better growth opportunities hold less cash in their balance sheets. Such a result is clearly at odds with the evidence in Dittmar and Mahrt-Smith (2007), Nguyen (2006), García-Teruel and Martínez-Solano (2008), among others, and challenges the rationale of the trade-off, and the pecking order theories.¹⁴ Similarly, we find that, all things being equal, cash levels of Portuguese firms increase as they access long-term debt. This is in opposition to most empirical studies, which typically report a negative correlation between the debt structure and firms' cash holdings (e.g., Dittmar & Mahrt-Smith, 2007; Nguyen, 2006) or no significant relation between the two (e.g., Guney *et al.*, 2003; Ferreira & Vilela, 2004; García-Teruel & Martínez-Solano, 2008). Such a result also contradicts the predictions of the trade-off and pecking order theories, which posit that firms should hold less cash as they gain access to long-term debt.

¹² Our regression results show a negative association between Z-score and cash holdings. Considering that higher Z-score values indicate lower default risk, the negative coefficient suggests that firms with higher financial distress-risk hold more cash.

¹³ One would have to assume that the Portuguese firms we analyze have ongoing investment projects that have depleted their cash reserves for the pecking order theory to hold. Sub-section 4.1., however, suggests otherwise as we find evidence that the typical sample firm is a mature firm.

¹⁴ One plausible explanation for our findings, however, relates to how one measures growth opportunities. Previous researchers use the market-to-book ratio but, due to the lack of market data, we employ the sales growth rate. Accordingly, our study measures *effective* growth (which requires spending money) while the previous literature focuses on *future* growth (which involves accumulating cash).

5. Discussion

This paper investigates the cash holdings' decisions of publicly traded Portuguese firms. Our empirical findings are not fully reconcilable with any of the three mainstream theories currently available in this domain. We would argue that one way forward is to consider how such decisions are influenced by Portugal's peculiar characteristics. Our univariate analysis shows that Portuguese listed firms are, to a large extent, in poor financial standing (i.e., have low liquidity, present negative cash-flow, and high levels of financial distress) but, paradoxically, continue to carry large sums of long term debt on their balance sheet, and maintain a particularly high dividend payout ratio. This puzzling piece of evidence suggests that Portuguese listed firms are likely to have accessed large sums of debt during our sample period. The 2010 annual report of *Comissão do Mercado de Valores Mobiliários* (the Portuguese Financial Regulatory Authority) supports this intuition. In fact, such report states that the Portuguese financial sector is one of the most levered in the EMU. Furthermore, the report shows that in 2010, the average debt-to-market-equity ratio of the non-financial Portuguese listed firms reached 153.7%; the counterpart value for the German and French publicly traded firms is 62.9%, and 69.3%, respectively.¹⁵ Together with Ferreira and Vilela (2004), these figures suggest that the dramatic increase in the Portuguese listed firms' indebtedness occurred over time, and specially so over the last 10 years.

The above-mentioned phenomenon is not surprising since the Portuguese Gross External Debt climbed from 100% of the GDP in the first quarter of 2000 to 230% ten years later.¹⁶ The main issue here is that Portugal joined the Euro-area in 1999, thus starting to have an unprecedented access to external funding at very low cost. This drove most economic agents operating in Portugal into debt (for instance, the public debt as a percentage of the GDP raised from 52% in 2000 to 88% in 2010),¹⁷ a process that years later culminated in an international bailout of the country, led by the International Monetary Fund, the European Union, and the European Central Bank.

The possibility of accessing cheap debt is, nevertheless, an important characteristic of Portugal during our sample period. Such feature is crucial for understanding how the country's publicly traded firms, which in our sample period are in poor financial condition, are at the same time able to maintain high dividend payout ratios, and carry large amounts of long-term debt in their balance sheets. Interestingly, the same characteristic provides a reasonable explanation for many of our empirical results. For instance, we show that Portuguese listed firms hold less cash as they are more in debt. Easy access to debt provides a reasonable explanation for this finding. In particular, if access to debt is straightforward and not expensive, managers simply resort to such source of funds whenever money is required. This drives firms into debt but no accumulation of cash on the balance sheet needs to occur. A similar mechanism explains why, *ceteris paribus*, Portuguese listed firms with higher short-term debt to total debt ratio tend to carry lower levels of cash.¹⁸ Such peculiar result suggests

¹⁵ See <http://www.pordata.pt/Portugal/Estado+stock+da+divida+directa+em+percentagem+do+PIB-989> for further details.

¹⁶ See [http://www.bportugal.pt/EstatisticasWEB/\(S\(gc313x45nbafs555cc52kj45\)\)/Default.aspx](http://www.bportugal.pt/EstatisticasWEB/(S(gc313x45nbafs555cc52kj45))/Default.aspx) for details.

¹⁷ See <http://www.pordata.pt/Portugal/Estado+stock+da+divida+directa+em+percentagem+do+PIB-989> for further details.

¹⁸ The coefficient for *Ldebt* in our regression is positive and significant, suggesting that Portuguese listed firms tend to accumulate cash as the percentage of long term debt to total debt increases.

that sample firms relying mostly on short-term debt do not fear the risk of re-financing. In turn, this can only be the case if access to debt (short- or long-term) is not difficult.

We also find that the cash holdings of Portuguese firms increase with financial distress; a result that can also be rationalized under the same mechanism we have been discussing. Indeed, in all likelihood, accessing debt gets harder as financial distress settles in. Consequently, firms that were used to resorting to debt but fall into financial distress face a severe financial constraint. As a consequence, such firms are likely to start accumulating cash to minimize distress-related costs. Finally, having access to cheap debt also explains why we find no significant relation between Portuguese listed firms' cash holdings and the dividend payout ratio, cash-flow or firm size. In effect, cash is important for paying dividends only when firms do not have access to external funding, such as debt. Moreover, firms should only be able to accumulate cash (in the absence of positive NPV projects) when cash-flows are positive. However, this needs not to be the case if such firms have access to debt. Finally, all firms in our sample are relatively large as they are the biggest operating in Portugal. As such, they should all have similar access to debt, which sheds light on why firm size is not correlated with firms' cash holdings in our sample.

Other peculiarities of the Portuguese economy are also relevant in our context. For instance, it is clear that the Portuguese capital market is still very under-developed even by EU-standards. It is easy to realize why this should occur in a country where debt was readily available for years. However, having an undeveloped capital market is also a key element to explain how, in general, Portuguese publicly listed firms were able to freely accumulate so much debt in their balance sheets. In effect, without a strong market for corporate control, managers did not have any incentive to keep their firms indebtedness within reason, as being removed from office for excess debt was highly unlikely. Furthermore, the poor legal system in Portugal does not provide shareholders with enough means to eventually fight-off this situation. In particular, lawsuits are very expensive and tend to drag-on in court for several years. As such, shareholders are more likely to be satisfied with the high dividend payout ratio the Portuguese public traded firms have offered in the last years or simply remove themselves from the market than use the law to discipline managers.

Overall, our results emphasize that cash holdings' decisions are better understood when considering the particularities of the country's legal, institutional and economic environment. Our discussion suggests that this issue is very important in the context of Portuguese listed firms.

6. Conclusion

Little is known about how firms operating in countries with distinct characteristics decide how much cash they should carry on their balance sheets. This paper starts filling this gap in the literature by examining the cash holdings decisions of Portuguese listed firms. We find that such firms hold around 7% of their total assets as cash. Our multivariate results further show that publicly traded Portuguese firms' cash holdings decrease with leverage, liquidity, and growth opportunities, whereas they increase with long-term debt and financial distress. In addition, we fail to find evidence to support that the dividend payout ratio, cash-flow and size are important for explaining Portuguese listed firms cash holdings' decisions.

Our empirical results are hardly reconcilable with just one of the three mainstream theoretical models in this area. In fact, one must consider the peculiar characteristics of

Portugal to fully understand our findings, namely that accessing debt was not an issue in Portugal during the sample period analysed; it being a direct consequence of the country's integration in the EMU.

References

- [Almeida, H., Campello, M. & Weisbach, M.](#) (2004). The cash flow sensitivity of cash. *The Journal of Finance*, 59(4), 1777-1804. doi: 10.1111/j.1540-6261.2004.00679
- Aitchison, J. & Brown, J. (1957). *The lognormal distribution*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Altman, E. (1993). *Corporate financial distress and bankruptcy. A complete guide to predicting & avoiding distress and profiting from bankruptcy* (2nd Edition). New York: John Wiley & Sons.
- [Azar, J., Kagy, J. & Schmalz, M.](#) (2016). Can changes in the cost of carry explain the dynamics of corporate "cash" holdings? *Review of Financial Studies*, 29(8), 2194-2240. doi: 10.1093/rfs/hhwo21
- [Dittmar, A. & Mahrt-Smith, J.](#) (2007). Corporate governance and the value of cash holdings. *Journal of Financial Economics*, 83(3), 599-634. doi: 10.1016/j.jfineco.2005.12.006
- [Dittmar, A., Mahrt-Smith, J. & Servaes, H.](#) (2003). International corporate governance and corporate cash holdings. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 111-133. doi: 10.2307/4126766
- [Driscoll, J., & Kraay, A.](#) (1998). Consistent covariance matrix estimation with spatially dependent panel data. *Review of Economics and Statistics*, 80(4), 549-560. doi: 10.1162/003465398557825
- [Dudley, E. & Zhang, N.](#) (2016). Trust and corporate cash holdings. *Journal of Corporate Finance*, 41, 363-387. doi: 10.1016/j.jcorpfin.2016.10.010
- Faulkender, M. (2002). Cash holdings among small businesses. Working paper. Available at <https://pdfs.semanticscholar.org/eaec/72c22abf922df18b920cf5d5fd967ceac64f.pdf>. doi: 10.2139/ssrn.305179
- [Ferreira, M. & Vilela, A.](#) (2004). Why do firms hold cash? Evidence from EMU countries. *European Finance Management*, 10(2), 295-319. doi: 10.1111/j.1354-7798.2004.00251.x
- Ferreira, M., Custódio, C. & Raposo, C. (2005). Cash holdings and business conditions. Working paper. Available at <http://ssrn.com/abstract=608664>. doi: 10.2139/ssrn.608664
- [García-Teruel, P. & Martínez-Solano, P.](#) (2008). On the determinants of SME cash holdings: Evidence from Spain. *Journal of Business Finance & Accounting*, 35(1-2), 127-149. doi: 10.1111/j.1468-5957.2007.02022.x
- Guney, Y., Ozkan, A. & Ozkan, N. (2003). Additional international evidence on corporate cash holdings. Working paper. Available at <https://ssrn.com/abstract=406721>. doi: 10.2139/ssrn.406721
- Greene, W. (2002). *Econometric analysis* (5th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- [Harford, J., Mansi, S. & Maxwell, W.](#) (2008). Corporate governance and firm cash holdings in the US. *Journal of Financial Economics*, 87(3), 535-555. doi: 10.1016/j.jfineco.2007.04.002
- [Hoechle, D.](#) (2007). Robust standard errors for panel regression with cross-sectional dependence. *Stata Journal*, 7(3), 281-312.
- [Hotchkiss, E.](#) (1995). Post-bankruptcy performance and management turnover. *The Journal of Finance*, 50(1), 3-21. doi: 10.1111/j.1540-6261.1995.tb05165.x
- [Hotchkiss, E. & Mooradian, R.](#) (1997). Vulture investors and the market for control of distressed firms. *Journal of Financial Economics*, 43(3), 401-432. doi: 10.1016/S0304-405X(96)00900-2
- [Jensen, M.](#) (1986). The agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. *American Economic Review*, 76(2), 323-329.
- [Jiang, Z. & Lie, E.](#) (2016). Cash holding adjustments and managerial entrenchment. *Journal of Corporate Finance*, 36, 190-205. doi: 10.1016/j.jcorpfin.2015.12.008
- [Keynes, J.](#) (1936). *The general theory of employment, interest and money*. In D. Moggridge (Ed.). *The Collected Writings of John Maynard Keynes* (Vol. 7), 1973. London: Macmillan, St Martin's Press, for the Royal Economic Society.
- [Kim, C., Mauer, D. & Sherman, A.](#) (1998). The determinants of corporate liquidity: Theory and evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 33(3), 335-359. doi: 10.2307/2331099
- [La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A. & Vishny, R.](#) (1997). Legal determinants of external finance. *The Journal of Finance*, 52(3), 1131-1150. doi: 10.1111/j.1540-6261.1997.tb02727.x
- [Miller, M. & Orr, D.](#) (1966). A model of the demand for money by firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(3), 413-435. doi: 10.2307/1880728

- [Myers, S.](#) (1984). The capital structure puzzle. *The Journal of Finance*, 39(3), 575–592. doi: 10.3386/w1393
- [Myers, S. & Majluf, N.](#) (1994). Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187–221. doi: 10.1016/0304-405X(84)90023-0
- Nguyen, P. (2006). How sensitive are Japanese firms to earnings risk? Evidence from cash holdings. Working paper. Available at <https://ssrn.com/abstract=889502>. doi: 10.2139/ssrn.88502
- [Opler, T., Pinkowitz, L., Stulz, R. & Williamson, R.](#) (1999). The determinants and implications of corporate cash holdings. *Journal of Financial Economics*, 52(1), 3–46. doi: 10.1016/A0304-405X(99)00003-3
- [Ozkan, A. & Ozkan, N.](#) (2004). Corporate cash holdings: An empirical investigation of U.K. companies. *Journal of Banking and Finance*, 28(9), 2103–2134. doi: 10.1016/j.jbankfin.2003.08.003
- [Pereira, J. & Cutelo, T.](#) (2013). Tiny prices in a tiny market: Evidence from Portugal on optimal share prices. *European Financial Management*, 19(3), 579–598. doi: 10.1111/j.1468-036X.2010.00602.x
- [Pinkowitz, L. & Williamson, R.](#) (2001). Bank power and cash holdings: Evidence from Japan. *Review of Financial Studies*, 14(4), 1059–1082. doi: 10.1093/rfs/14.4.1059
- [Rajan, R. & Zingales, L.](#) (1995). What do we know about capital structure? Some evidence from international data. *The Journal of Finance*, 50(5), 1421–1460. doi: 10.1111/j.1540-6261.1995.tb05184.x
- [Tavares, J.](#) (2002). Firms, financial markets and the law: Institutions and economic growth. In Banco de Portugal: Economic Research Department.
- [Trigueiros, D.](#) (1995). Accounting identities and the distribution of ratios. *British Accounting Review*, 27(2), 109–126. doi: 10.1006/bare.1994.0006
- Wooldridge, J. (2010). *Econometric analysis of cross section and panel data* (2nd Edition). Boston, Massachusetts: The MIT Press.

FILIPA FERNANDES holds an MSc in Business Finance from the School of Economics of the University of the Algarve. Currently, she is a PhD candidate in Finance at the University of Glasgow. Her main research interests are Financial Economics and Emerging Markets Finance. Institutional address: Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, Edifício 9, Campus de Gambelas, 8005-139 Faro, Portugal.

LUÍS COELHO holds an MSc in Management Research from the School of Management of the University of Cranfield and a PhD in Management from The Business School of the University of Edinburgh. He is an Assistant Professor at the University of Algarve, an Associate Fellow of the Accounting, Markets and Organizations Group at the Warwick Business School and a member of the Centre for Advanced Studies in Management and Economics, a leading Research Centre in Portugal based on the University of Évora. He has authored a book in corporate bankruptcy and several papers in the area of finance and accounting. His main research interests are in Market Based Accounting Research, Bankruptcy and Financial Distress and Security Analysts. Institutional address: Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, Edifício 9, Campus de Gambelas, 8005-139 Faro, Portugal.

RÚBEN M. T. PEIXINHO holds a PhD in Management (specialized in Accounting and Finance) from The Business School of the University of Edinburgh, United Kingdom. He is an Assistant Professor at the University of Algarve and a member of the Centre for Advanced Studies in Management and Economics of the University of Évora. His main research interests are in Market Based Accounting Research, Financial Distress and Security Analysts. He is also the Director of the Master Course in Accounting at the University of Algarve. Institutional address: Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, Edifício 9, Campus de Gambelas, 8005-139 Faro, Portugal.

Submitted on 3 May 2017

Accepted on 27 May 2017

Appendix A: List of Compustat data itens

This appendix contains a list of Compustat data item numbers and definitions of mains variables used in this study.

Variable	Definition	Compustat data item #
Cash and Short Term Investments		Data 628
Total Assets		Data 107
Marketable Securities		Data 628
Long-term Debt		Data 135
Short-term Debt		Data 132
Total Debt		Data 135 + Data 132
Shareholders' Equity		Data 193
Total Dividends		Data 425
Income before Extraordinary Items		Data 378
Common Dividends		Data 422
Dividends	This variable is created trough the categories of cash dividends available from the statement of cash dividends provided by compustat Global.	
Capital Expenditures		Data 676
Total Revenue		Data 321
Working Capital	Current Assets - Current Liabilities	Data 638 – Data 650
Retained Earnings		Data 182
Earnings Before Interest and Taxes	Total Revenue – Operating Expense	Data 676 – Data 610
Sales		Data 608