

O EFEITO DA HIBRIDIZAÇÃO NA GOVERNANÇA DE UMA PARCERIA PUBLICO PRIVADA (PPP) NO CONSPECTO DO RELATO FINANCEIRO OBRIGATÓRIO E VOLUNTÁRIO

THE EFFECT OF HYBRIDIZATION ON THE GOVERNANCE OF A PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP (PPP) IN THE CONSPECTUS OF MANDATORY AND VOLUNTARY FINANCIAL REPORTING

António Garcia¹

Resumo

Na conceptualização e enquadramento teórico das organizações híbridas e na construção de um quadro de indicadores de desempenho, Alter (2004), e Ponte *et al.* (2017) referem-se às organizações híbridas como o resultado da hibridização, entre as entidades com e sem fins lucrativos. Estas organizações híbridas operam na fronteira entre os setores sem fins lucrativos (ou público) e com fins lucrativos (ou privados) e são simultaneamente orientadas para o mercado e voltadas para a missão.

O projeto de pesquisa apresentado neste trabalho mostra como uma organização híbrida, enfrenta o problema/desafio de gerir, mensurar e reportar a informação financeira e ainda os meios que utiliza para prevenir eventuais desvios, de missão ou de receita. Através de uma revisão sistemática da literatura pretende-se contribuir na identificação e caracterização de ferramentas de medição de desempenho, que permitam controlo equilibrado de ambos objetivos, sociais e performance financeira, no contexto organizacional híbrido, como forma de reduzir o risco de desvios, indesejados.

O desempenho de uma PPP é medido por pelo menos três perspetivas: (1) os aspetos privados, como um retorno sobre o investimento, (2) os aspetos públicos, como melhorias de qualidade de vida, e (3) a própria parceria, como uma organização e capacidade de gestão. Tratando-se de uma organização híbrida, a empresa não pode simplesmente procurar a performance financeira, as questões de responsabilidade social também estão em jogo, bem como a um conjunto de aspetos não mercantis, como por exemplo: comportamento ético, contribuição para o desenvolvimento social, bem como a melhoria da qualidade de vida da força de trabalho e das suas famílias (Ponte *et al* 2017).

Tendo em consideração que a gestão do desempenho só é tão eficaz quanto as suas medições (Grossman, 2012), propõe-se uma ferramenta de medição que condiz com os desafios estratégicos e necessidades de controlo das organizações híbridas. O modelo identificado, SBSC, proporciona uma melhor compreensão da estratégia de sustentabilidade da empresa, dentro e fora, associado a uma visão holística dos aspetos de responsabilidade social, bem como rastrear qual o seu impacto nos outros fatores-chave de sucesso.

PALAVRAS-CHAVE: Sustainability Balanced Scorecard; Organizações Híbridas; Relato Financeiro Sustentabilidade.

¹ lopesgarcia@ubi.pt, UBI-Universidade da Beira Interior.

Abstract

In the conceptualization and theoretical framework of hybrid organizations and in the construction of a role of key performance indicators, Alter (2004), and Ponte *et al.* (2017) refer to hybrid organizations as the result of hybridization, between the entities with and without profit. These hybrid organizations operate on the border between the non-profit (or public) and for-profit (or private) sectors and are both market-oriented and mission-oriented.

The research project presented in this work shows how a hybrid organization faces the problem/challenge of managing, measuring, and reporting financial information, as well as the tools it uses to prevent possible deviations from mission or revenue. Through a systematic review of the literature, the author intended to contribute to the identification and characterization of performance measurement tools, which allow the control of both objectives, social and financial performance, in the hybrid organizational context, to reduce the risk of unwanted deviations.

The performance of a PPP is measured from at least three perspectives: (1) the private aspects, such as a return of investment, (2) the public aspects, such as improvements in quality of life, and (3) the partnership itself, as an organization and management capacity. As a hybrid organization, the company cannot simply look for financial performance, social responsibility issues are also at stake, as well as a set of non-market aspects, such as: ethical behavior, contribution to social development, as well as improving the quality of life of the workforce and their families (Ponte *et al.* 2017).

Bearing in mind that performance management is only as effective as its measurements (Grossman, 2012), the measurement tool proposed matches the strategic challenges and control needs of hybrid organizations.

The identified model, SBSC, provides a better understanding of the company's sustainability strategy, inside and outside, associated with a holistic view of the aspects of social responsibility, as well, tracking its impact on the other key performance factors.

KEYWORDS: Sustainability Balanced Scorecard; Hybrid Organizations; Financial Reporting Sustainability.

1. INTRODUÇÃO

Os governos, no rescaldo da crise financeira das décadas de 1970 e 1980, confrontados com preocupações sobre o aumento do nível da dívida pública e enfrentando orçamentos deficitários, procuraram novas abordagens para trabalhar com o setor privado na prestação serviços públicos (Connolly & Wall, 2011). Um dos mecanismos utilizados foi, e tem sido, a constituição de parcerias entre os sectores público e privado. Este modelo foi inicialmente referido como Iniciativa de Financiamento Privado (*Private Finance Initiative*), e embora esses termos não sejam completamente sinónimos, são ambos frequentemente usados

Na iniciativa financeira privada, usada extensivamente no Reino Unido, o investimento de capital é feito pelo sector privado, suportado por um contrato governamental para fornecer serviços acordados; ao abrigo deste acordo, o custo do serviço é suportado total ou parcialmente pelo governo (Stafford *et al.*, 2010; Hodges & Mellett, 2012; Acerete *et al.*, 2015; Lopes & Caetano, 2015; Agyenim-Boateng *et al.*, 2017; Stafford & Stapleton, 2017).

Um contrato de concessão de serviço, é outro tipo muito comum de PPP, com algumas características específicas. Nestes casos, o operador privado faz o pagamento adiantado de um montante fixo, para uma combinação de partilha de receitas ou outras compensações. Pelo qual recebe o

direito de operar um capital (ou desenvolver e, em seguida, operar um ativo de capital) e cobrar taxas de terceiros por um período de tempo significativo. Por sua vez, o operador está vinculado a um conjunto de padrões operacionais e a um cronograma de taxas acordado. Normalmente, o operador devolve o ativo no final do acordo na condição semelhante àquela em que foi recebida/contratualizada. O modelo de Parcerias Público-Privadas (PPP) apresenta-se assim como uma medida, que os organismos públicos utilizam para responder às suas limitações financeiras e prestar serviços públicos, anteriormente prestados exclusivamente pelo setor público (Stafford *et al.*, 2010; Xu *et al.*, 2012; Acerete *et al.*, 2015; Lopes & Caetano, 2015; Agyenim-Boateng *et al.*, 2017). Tais políticas criam empresas para-estatais, que são de facto autoridades públicas (Stafford & Stapleton, 2017). A forma estrutural das Parcerias Público Privadas (PPP) tem sido copiada internacionalmente e é incentivada por organizações transnacionais, como a OCDE e o Banco Mundial, como forma dos países emergentes - ou em desenvolvimento - criarem as infraestruturas necessárias ao crescimento económico (Stafford *et al.*, 2010). Desta forma, estas parcerias ajudam a eliminar as obrigações do governo, permitindo que estes possam concentrar os seus recursos noutras responsabilidades públicas. As PPP, são assim, exemplos claros do que Miller *et al.* (2008) chamaram de “híbridos regulamentados”.

Sintetizando os conceitos associados à criação e gestão de organizações híbridas em especial as que assumem a figura de PPP, manter-se-á de agora em diante o foco no objeto de estudo: identificar quais as principais características e limitações do reporte de informação económica, contabilística e fiscal e das responsabilidades públicas que assumem. Este tópico assume um significado particular para empresas híbridas, ou seja, organizações para as quais o desempenho financeiro pode conduzir ao escasso relato de resultados (Galera & Borzaga, 2009; Costa *et al.*, 2014) e a uma possível deriva de missão (Jones, 2007; Ebrahim *et al.*, 2014).

Este estudo pretende também contribuir, para a literatura, sobre a definição de ferramentas de medição de desempenho, que permitem controlo equilibrado de objetivos sociais e performance financeira, no contexto organizacional, híbrido, como forma de reduzir o risco de desvios indesejados, tal como apontado por Alter (2004), Jones (2007) e Ebrahim *et al.* (2014).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Tendo por base a importância de se estabelecer o enquadramento teórico, considerou-se importante proceder à realização da revisão sistemática da literatura sobre a temática do reporte e relato financeiro nas organizações híbridas. No Apêndice 1 apresenta-se a metodologia utilizada e os passos realizados na seleção dos artigos relacionados com o objeto de estudo, permitindo o seu estudo e análise e obtenção dos seguintes resultados.

A abordagem teórica dos artigos segue a corrente de investigação alternativa, da teoria da estruturação. Agyenim-Boateng *et al.* (2017) referem-se explicitamente à teoria da estruturação de Giddens, justificando que esta teoria procura vincular duas explicações opostas do mundo social: estruturalismo e subjetivismo, incidindo na ideia de que estruturas e agência humana são mutuamente constituídas. Os agentes humanos (gerentes e diretores) desenham-se em estruturas (como demonstrações financeiras) para suas ações (realizando atividades de divulgação, transparência e fiscalização), ou seja, os agentes e estruturas humanas não são entidades separadas ou independentes. Estes autores centrados, na ótica de Giddens, indicam que as regras e os recursos, estão recursivamente implicados na reprodução de sistemas sociais, em que a necessidade de segurança ontológica dos humanos, faz geralmente com que estes repitam continuamente padrões rotineiros de comportamentos e reproduzam involuntariamente as estruturas existentes. Assim, levanta-se a questão: o que motiva os atores humanos a mudar seu comportamento, hábitos, políticas e vida social. Por outro lado, a informação financeira é difícil de obter, geralmente não está disponível a partir do governo e só está disponível de forma limitada a partir de relatórios do setor privado. Esta falta de informação, dado que os relatórios nem sempre estão disponíveis publicamente, res-

tringe as oportunidades de comparação de custos / eficiência. A monotorização ocorre assim, com um conjunto limitado de resultados (Acerete *et al.*, 2015). A análise feita destaca a natureza complexa das estruturas organizacionais, dificultando o acesso a informações pertinentes e a conclusões comparáveis. A opacidade das demonstrações financeiras significa também, que os parceiros do setor privado, podem obscurecer o efeito de qualquer oportunismo.

De facto, os referenciais teóricos usados, com frequência na literatura associada às PPP, incluem a teoria da legitimidade, a teoria *stakeholders* e a teoria institucional (Thomson, 2007). Estas teorias têm sido utilizadas para compreender as atividades e ações das organizações relativamente à envolvente social e ambiental. A investigação nesta área, procura estudar a forma como as empresas interagem com a sociedade. Costa e Pesci (2016) recuperam a Teoria Organizacional de Zammuto (1984) que argumenta que a eficácia de uma organização não pode ser considerada uma realidade objetiva, pelo contrário, é uma construção social que depende dos pontos de vista dos diferentes interessados. Ebrahim & Rangan, (2010) utilizam também a Teoria da Mudança (TOC *Theory of Change*) para suportar o Modelo de Lógico de Mensuração de Resultados em consonância com a Teoria da Contingência. O pressuposto básico desta teoria, na área da contabilidade, é que não existe um sistema de contabilidade único, universal e que possa ser aplicado a todas as organizações. A realidade, é assim caracterizada como um produto em constante construção e em contínua interpretação.

2.1. Organizações híbridas: entre missão e lucro

Na conceptualização e enquadramento teórico das organizações híbridas e na construção de um quadro de indicadores que de desempenho, Ponte *et al.* (2017) referem-se ao trabalho desenvolvido por Alter (2004), no qual as organizações híbridas são apontadas como o resultado da hibridação entre as dimensões com e sem fins lucrativos. Estas organizações híbridas operam na fronteira entre os setores, sem fins lucrativos (ou público) e com fins lucrativos (ou privados) e são simultaneamente orientadas para o mercado e voltadas para a missão.

Alter (2004) apresentou uma tabela (Quadro 1) onde aponta as principais características e diferenças entre os três tipos de organizações, por forma a ilustrar a interseção, do mercado e com os fins não-lucrativos, onde a organização híbrida se encontra.

De acordo com o quadro adaptado de Alter (2004), as organizações híbridas estão balizadas entre as organizações Não Lucrativo Tradicional (*Nonprofit*) e Lucrativo Tradicional (*For-Profit*), podendo assumir vários objetivos e modelos, conforme representado na Figura 1. As organizações híbridas, por estarem simultaneamente orientadas para o mercado e para a missão, combinam diferentes valores económicos e sociais.

Quadro 1: Principais características e diferenças entre os três tipos de organizações

	Puramente não comercial	Híbrido	Puramente comercial
Motivos	Apelo à boa vontade	Motivos mistos	Apelo ao interesse próprio
Métodos	Focados na Missão	Equilíbrio entre missão e mercado	Focados no Mercado
Objetivos	Criação de valor social	Criação de valor social e económico	Criação de valor económico
Destino do rendimento / lucro	Direcionado a atividades de missão da organização sem fins lucrativos (exigido por lei ou política organizacional)	Reinvestido em atividades de missão ou despesas operacionais e / ou retido para o crescimento e desenvolvimento de negócios (a organização com fins lucrativos pode redistribuir uma parte)	Distribuído a acionistas e proprietários

Fonte: Adaptado de Alter (2004). *Social Enterprise Typology*.



Figura 1. Amplitude dos objetivos das organizações híbridas

Fonte: Adaptado de Alter (2004). *Social Enterprise Typology*.

Estas organizações, são também catalogadas na literatura como organizações de “linha de base dupla”, ou seja, organizações cujo objetivo é alcançar alguns fins sociais, para os quais, em segunda instância, precisam de gerar valor económico (Dart *et al.*, 2010). Assim, e porque a missão destas organizações não consiste simplesmente em criar valor financeiro para acionistas ou investidores, mas também em alcançar propósitos sociais, a mera avaliação do desempenho financeiro, pode resultar num escasso poder informativo (Galera & Borzaga, 2009).

A necessidade de avaliar as estratégias de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e performance corporativa, revela grande importância no contexto das organizações híbridas. Ao lidar com a missão social e com o lucro, as organizações híbridas podem desviar-se de um dos seus objetivos, seguindo apenas uma das duas dimensões, ocorrendo aquilo que Jones (2007) explica como sendo uma “deriva da missão” que ocorre quando uma organização híbrida perde o foco na sua missão e concentra seus esforços em obter lucros. Por outro lado, estamos perante um “deriva de receita” (Ebrahim *et al.*, 2014), quando a organização está muito focada na sua missão social e não gere as suas operações de modo sustentável.

A adoção de uma ferramenta de medição de desempenho adequada (ou conjunto de medições) capaz de levar em consideração as múltiplas missões (*económicas e sociais*) de organizações híbridas e satisfazer as necessidades informativas de diferentes *stakeholders* é um passo importante no sentido de prevenir uma possível deriva, dado que permite avaliar se as práticas de RSC são consistentes com os objetivos e valores da empresa, respeitando a circunscrição do lucro.

O setor social está no meio de uma busca por métricas de impacto. Neste sentido a Comissão Europeia delineou uma política sobre medidas de impacto social (UE / OCDE, 2015) na qual assenta que não existe uma “medida de ouro” capaz de satisfazer cada necessidade informativa. Cada organização tem que encontrar, através do diálogo com seus *stakeholders*, a ferramenta de medição que melhor satisfaz os seus requisitos. O mesmo pensamento foi expresso por Costa & Pesci (2016). A esse respeito, Ebrahim & Ragan (2010), aperfeiçoaram uma estrutura base para distinguir entre as necessidades de medir *inputs*, atividades, outputs, resultado e/ou impacto. Uma estrutura contingente capaz de medir os resultados com base na lógica causal subjacente a uma intervenção social e à especificidade da estrutura organizacional, a missão.

Dada a diversidade de estratégias e resultados almejados, Ebrahim & Ragan (2010) apresentaram um esquema lógico para determinar quais os tipos de medidas apropriadas, conforme a missão e os objetivos da organização.

No entanto, para Costa & Pesci (2016), os autores Ebrahim & Rangan (2010) não forneceram uma indicação de como escolher tais medidas. Assim, Costa & Pesci (2016) apresentam uma abordagem, composta por cinco etapas, ou seja, uma abordagem baseada em múltiplos constituintes, considerando as necessidades específicas dos *stakeholders* como um guia para a escolha de cada métrica. Estes autores forneceram assim, uma nova estrutura teórica para melhor posicionar e entender as métricas de impacto social existentes, extraídas da academia e dos profissionais. Desta forma, para evitar que as medições de impacto social sejam usadas para camuflar irresponsabi-

lidade corporativa e social, através da abordagem baseada em múltiplos constituintes, propõe-se como um novo modelo para melhor avaliar as medidas de impacto social destas empresas.

Em suma, ao adotar a teoria de múltiplos constituintes, a abordagem proposta auxilia a distinguir entre diferentes necessidades de reporte e a satisfação dessas necessidades de informação, usando as métricas mais coerentes e apropriadas, e permitindo escolher livremente a métrica com base nas necessidades dos seus *stakeholders*.

2.2. Conclusões resultantes da revisão da literatura

De acordo com Grossman (2012) a gestão do desempenho só é tão eficaz quanto as suas medições. As avaliações de parceria exigem uma compreensão do contexto da parceria e são menos confiáveis quando apenas uma parte, setor ou aspeto é examinado. É crucial lembrar que cada desempenho de PPP é medido por pelo menos três perspetivas:

- 1) os aspetos privados, como um retorno sobre o investimento,
- 2) os aspetos públicos, como melhorias de qualidade de vida, e
- 3) a própria parceria, como uma organização e capacidade de gestão.

Uma avaliação pragmática do desempenho, um conhecimento aprofundado da natureza da parceria público-privada, e uma avaliação equilibrada das perspetivas privadas sobre o retorno sobre o investimento, das perspetivas públicas sobre a qualidade de vida e da capacidade de organização e gestão da parceria para crescer e desenvolver, não é só necessária para avaliar o desempenho de forma eficaz, mas também para abordar a verdadeira natureza e fundamentação da PPP.

Para entender melhor as PPP, precisamos entender como seus “gerentes” funcionam no ambiente de parceria, para lá dos interesses estritamente privados e públicos. Stafford *et al.* 2010 concluem, que há constantemente três tensões em jogo na contabilidade das PPP: técnica, política e comercial. Consequentemente, o setor público tende em prosseguir a política social que prioriza a equidade e a igualdade sobre o desempenho financeiro, o que significa que seus constrangimentos e incentivos são distintos do setor privado. O setor público deve procurar refletir os interesses dos *stakeholders*, os quais têm várias expectativas de responsabilização legítimas, mas, são potencialmente conflitantes. A hibridização surge também nas práticas contabilísticas, processos e experiência, que tem tido particular preocupação para aqueles que examinaram a interseção de domínios científicos e económicos. A hibridização é um processo continuamente inventivo, na qual a proliferação e a multiplicação são a norma e para a qual as práticas calculistas da contabilidade, continuam sendo uma das formas mais influentes de tornar a incerteza e o risco visíveis (Miller *et al.*, 2008).

Segundo Lopes & Caetano (2015), o *International Accounting Standards Board* (IASB) esteve a trabalhar nesta questão e, nos últimos anos, criou diretrizes internacionais sobre a contabilização de concessões, e tipos semelhantes de contratos, nomeadamente a IFRIC 12 – Contratos de concessões de serviços. No entanto, a transparência é limitada pela posição competitiva. A opacidade que envolve contratos e relatórios financeiros nem sempre é impulsionada pelos parceiros privados. As principais barreiras à maior transparência nos projetos de PPP, estão dentro do governo.

Verificou-se também que há pouco debate público sobre a participação de interesses comerciais na tomada de decisão pública, e a mudança resultante da natureza da governança financeira no setor público. De forma a sistematizar o léxico deste trabalho consideramos, tal como definido pela Comissão Europeia, que governança refere-se às regras, processos e comportamentos através dos quais os interesses são articulados, os recursos são geridos e o poder é exercido na sociedade.

Os mecanismos internos retirados do setor privado, desempenham também um papel fundamental. Embora as empresas privadas elaborem relatórios financeiros, que fortemente regulados pelos reguladores contabilísticos nacionais ou internacionais, existe uma “margem de manobra” substancial na escolha, apreciação e determinação: de quais as informações adidas, o que é divulgado publicamente e como é apresentado.

3. ESTUDO DE CASO

3.1. Contexto da investigação

Portugal, tem na sua legislação, diplomas que regulam e determinam os preceitos jurídicos e legais específicos relativos aos contratos de PPP, nas suas diversas formas e contextos. Em 2003, o Ministério das Finanças decretou um quadro legal para as PPP em Portugal (Ministério das Finanças, 2003 e 2006). Este quadro define um conjunto de regras gerais, conceitos e requisitos para a elaboração de propostas, adjudicação, atribuição, supervisão, revisão e acompanhamento do contrato.

A administração do poder central, ao publicar esta legislação, considerou que, com a utilização de PPP é possível beneficiar de uma melhor gestão, tradicionalmente associada ao sector privado e, ao mesmo tempo, proporcionar um melhor serviço público, com benefícios financeiros ao Estado. Este benefício é possível, porque a PPP transfere uma série de riscos tecnológicos e operacionais para o sector privado, que, em certos casos, e em especial em sectores específicos, tem mais especialização (Lopes & Caetano, 2012).

Os decisores políticos apontam como aspetos positivos das PPP (Gomes, 2005):

- a) demonstração prévia do valor económico do projeto;
- b) declaração de interesse público;
- c) remuneração do parceiro privado ajustado ao grau de risco envolvido;
- d) respeito pelas normas orçamentais de programação plurianual;
- e) definição clara dos objetivos do projeto e dos resultados desejados;
- f) criação de condições para a obtenção de resultados economicamente competitivos;
- g) obtenção de aconselhamento e estudos necessários;
- h) definição dos princípios da partilha de riscos; e
- i) avaliação quantitativa dos riscos e despesas incorridos.

De facto, a procura do mercado é geralmente considerada como o caminho mais eficaz para lidar com tal necessidade, garantindo que a transparência e o uso racional dos recursos públicos são garantidos por meio de licitações públicas. Quando não se regula corretamente, tal estrutura pode levar à violação dos princípios da concorrência e do livre mercado (Ponte *et al.*, 2017)

3.2. Análise da documentação estudada

A governança, gestão e supervisão são instituídas e reguladas, tendo por base um conjunto de documentos jurídicos que passamos a elencar no quadro 2.

Quadro 2: Documentos jurídicos de suporte à governança

Tipologia	Base legal	Transparência e publicidade
Delegação de competências	Deliberação dos Órgãos competentes	Documento privado, disponível para consulta no INR
Estatutos	Contrato social	Publicado no website da PPP
Relatório Final de apreciação e negociação das propostas	Concurso público	Documento privado, disponível para consulta no INR
Acordo parassocial	Anexo ao contrato social	Documento privado, facultativo, disponível para consulta no INR

Fonte: Elaboração própria.

A delegação de competências e o Relatório Final de Apreciação e Negociação das Propostas, são documentos basilares que definem o contexto da prestação dos serviços e determinaram o *pricing* da operação bem como os termos mais significativos do acordo que podem afetar a quantidade, o *timming* e a certeza dos fluxos de caixa futuros (por exemplo, o período da concessão, as datas da *re-pricing*, a base em que o *re-pricing* ou a renegociação são determinados, a natureza e a extensão dos direitos/obrigações, alterações no regime que ocorram durante o período de “concessão” (Lopes & Caetano, 2012). Embora os contratos entre empresas privadas e públicas sejam confidenciais, os efeitos financeiros e económicos desses contratos são divulgados em demonstrações financeiras, que geralmente são de conhecimento público.

Os Estatutos das PPP consubstanciam o contrato social da constituição da sociedade. O Acordo Parassocial especifica os direitos e deveres dos acionistas em questões não previstas na lei ou regulamentos. Os acordos de acionistas são especialmente usados quando, pelo menos alguns acionistas estão ativamente envolvidos na gestão da empresa, a fim de minimizar os problemas de agência decorrentes das divergências de interesses (Silva *et al.*, 2015).

O acordo parassocial estabelecido, define as regras específicas de governança da empresa, tais como: rentabilidade, fixação de tarifas/preços, composição dos órgãos de administração da empresa, entre outros. Estabelece ainda critérios de decisão e deliberação para operações relacionadas com a compra e alienação de imobilizado, políticas de endividamento e investimento, aprovação de regulamentos internos, planos de atividades orçamento e prestação de contas.

Nas PPP, os acordos de governança podem e devem reproduzir os requisitos, aspirações e sanções de ambos os sectores. (Stafford & Stapleton, 2017). Os documentos de planeamento e reporte associados à atividade e gestão da PPP, são gerados em momentos predefinidos (ordinários ou extraordinários) e têm por base os atos referidos no Quadro 3.

Quadro 3: Documentos jurídicos de suporte à gestão

Atos	Órgão	Transparência e publicidade	Ciclo
A.G. ordinária - aprovação de Plano de Atividade e Orçamento	Acionistas	Publicado no website	Anual
A.G. ordinária - aprovação de contas	Acionistas	Publicado no website	Anual
Reuniões do Conselho de Administração	Administradores e Diretores	Documento privado	Mensal
Reuniões de coordenação	Administradores e Diretores	Documento privado	Mensal
Acompanhamento de P.A. e Orçamento	Administradores e Acionistas	Documento privado	Quadrimestral

Fonte: Elaboração própria

Como organização híbrida, a empresa não pode simplesmente buscar desempenhos financeiros, as questões de responsabilidade social estão também em jogo. A PPP deve prestar atenção ao desempenho financeiro, mas também um conjunto de aspetos não financeiros, como por exemplo: comportamento ético, melhoria da qualidade de vida da força de trabalho e contribuição para o desenvolvimento social da comunidade local e da sociedade, visto que o seu leque de *stakeholders* vai muito além da sua zona de intervenção. A Figura 2 apresenta, em esquema, os principais *stakeholders* numa PPP e o papel/competência subordinado a cada um.

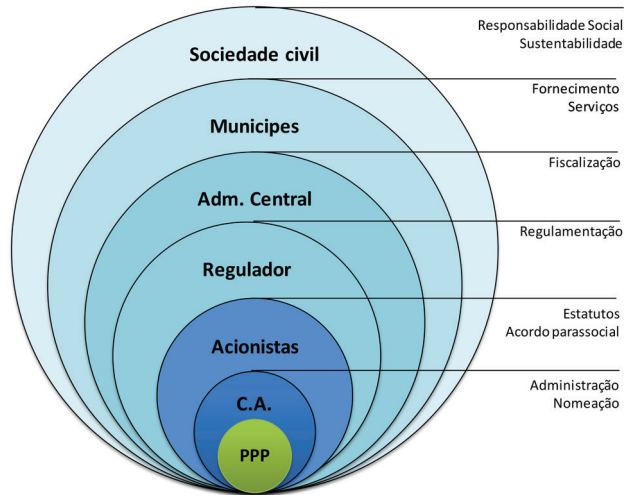


Figura 2: Stakeholders

Fonte: Elaboração própria

Na análise dos relatos e demonstrações financeiras, das entidades estudadas neste caso, a documentação foi analisada em conjunto com os responsáveis da sua produção, tendo por objetivo identificar os elementos distintivos dos documentos atrás referidos. Com base nessa identificação os documentos foram classificados de acordo com as seguintes determinantes: Tipologia; Dados de Origem; Destinatário; Objetivo; Base legal; Intervalo de reporte (Ciclo).

Da análise da documentação foram identificados 54 suportes de relato financeiro e não financeiro representado no quadro 4. Sendo que desse total cerca de metade (25) são genéricas e comuns à generalidade das empresas do setor privado. O total de declarações fiscais é também de 24 suportes documentais.

Em termos de reporte definido na ótica da organização híbrida, foram identificados 29 suportes documentais, dos quais 20 são para reporte e relato da informação aos stakeholders internos da organização e servem de suporte à necessidade de materializar os procedimentos e controlo da atividade regulada e regulamentada.

Quanto aos elementos de controlo e fiscalização da atividade e da organização, e por esta ainda se encontrar na abrangência, limitada, do setor público, foram identificados 9 suportes documentais específicos para o reporte de informação do setor público. Efetivamente o governo central impõe um número avassalador de reporte (remessa de declarações fiscais e para-fiscais) a este tipo de organizações, no total são remetidos 309 documentos para os *shareholders* e *stakeholders* institucionais, ao longo de um ano. Considerando que o ano tem 251 dias disponíveis para trabalho, representa o envio em média de 1,23 declarações por dia.

Quanto à origem dos dados tratados e incluídos na documentação de reporte de informação foram identificadas 4 origens distintas de fontes de informação, apresentadas na Figura 3. Tal como se pode verificar os dados contabilísticos são a principal fonte de informação, como seria expectável. Contudo a informação de base comercial tem pouca representatividade, com apenas 7%, remetendo para último plano, a necessidade de dados comerciais para a quantidade de relatos a prestar.

Quadro 4: Tipologia de suportes documentais para reporte financeiro e não financeiros

	n	Quant / ano
Genéricas	25	145
Fiscais	19	111
Procedimentais	3	25
Estatísticas	3	9
PPP	20	105
Procedimentais	11	26
Controlo e Mensuração	6	43
Documentos Técnicos	3	36
Setor Público	9	59
Fiscalização	5	11
Fiscais	3	36
Procedimentais	1	12
Total Geral	54	309

Fonte: Elaboração própria

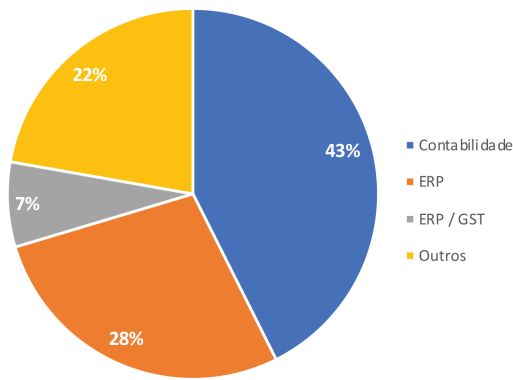


Figura 3: Origem da informação a reportar
Fonte: Elaboração própria

A Figura 4 apresenta os destinatários dos relatos produzidos e a frequência com que são produzidos e entregues.

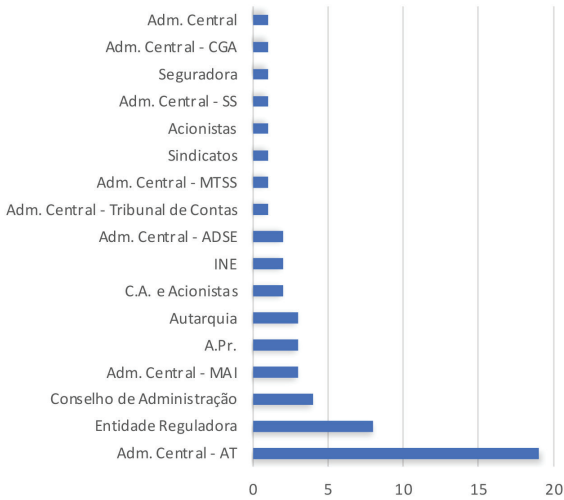


Figura 4: Destinatários dos relatos produzidos
Fonte: Elaboração própria

Novamente, através da análise do objetivo de cada um dos suportes documentais verificou-se que os documentos de natureza fiscal representam o maior número incidências e maior frequência de remessa, como representado no **Quadro 5**.

No caso em estudo verificou-se que existem 6 documentos de controlo e mensuração da performance, não fiscais. Dois desses documentos decorrem de uma obrigatoriedade legal de prestação de contas do Setor Empresarial Local, o qual é reportado à Autarquia e Acionistas, mas, tem como destino final a Administração Central. Estes documentos são essencialmente para tratamento de indicadores financeiros, previsionais e históricos, para controlo da execução orçamental.

Quadro 5: Mapa resumo dos objetivos dos suportes documentais

Objetivo	Mensal	Tri-mestral	Quadri-mestral	Semestral	Anual	NA	Total Geral
Fiscais	11		1	1	9		22
Procedimentais	4	2			7	2	15
Controlo e Mensuração	3	1	1		1		6
Fiscalização		2			3		5
Documentos Técnicos	3						3
Estatísticas		2			1		3
Total Geral	21	7	2	1	21	2	54

Fonte: Elaboração própria

Um documento de controlo e mensuração da performance é preparado tendo por base informação obtida através do software de gestão comercial e inclui toda a informação, histórica, do comportamento e performance das vendas e dos serviços conexos. Este documento é disponibilizado mensalmente ao Conselho de Administração, para avaliação dos resultados do sector comercial.

Por fim, são produzidos 4 suportes documentais de controlo e mensuração da performance, que têm como destinatário o Acionista Privado. Estes documentos foram desenhados e implementados por iniciativa deste acionista. Este documento vai de encontro ao modelo de documen-

to genericamente conhecido por *Tabellaux de Bord*, dando aos gestores e acionistas, uma síntese sucinta dos principais parâmetros para apoiar a tomada de decisão. A estrutura deste tipo de documentos é rígida, visto que é geralmente usado em todas as unidades de negócio participadas. Estes documentos, têm uma periodicidade mensal e contemplam informação previsional e histórica, permitindo centralizar toda essa informação, focando-se essencialmente na obtenção de indicadores económicos e financeiros.

Os documentos de controlo e mensuração com periodicidade trimestral e quadrimestral diferem dos de carácter mensal, apenas na medida em que estes documentos, de periodicidade mais alargada, contemplam o tratamento dos desvios orçamentais e servem de base à avaliação de eventuais desvios de receita. Sendo que, quaisquer alterações ao orçamento estão sujeitas a aprovação, de igual forma ao que é exigível na aprovação do orçamento anual.

Os únicos documentos que incluem informação ou indicadores não financeiros, diretos ou indiretos, são o Plano de Atividades e o Relatório de Gestão. Estes documentos para além da análise retrospectiva do ano *n*, definem os objetivos financeiros para o ano *n+1*, fazendo uma exposição dos principais fatores críticos de sucesso da organização, para que, com base nesses indicadores se definam metas e objetivos não só relacionados com o equilíbrio económico-financeiro, mas também relacionados com objetivos de sustentabilidade, responsabilidade social, ambiente e bem-estar público.

No Apêndice 2 juntamos uma listagem com classificação efetuada de todas as informações relevantes e referidas anteriormente, com base nos pressupostos atrás indicados.

Tal como referido por Ponte *et al.* (2017) o “padrão-ouro” de medição não irá e não poderá capturar todos os impactos relevantes que possam interessar a todos os *stakeholders*. Até porque, por se tratar de uma organização híbrida, os indicadores/objetivos /resultados parecem ser muitas das vezes disjuntos do objeto/fundamento social dessas entidades. Por exemplo, no setor público, os índices financeiros são também, sem dúvida importantes pois, a margem de lucro torna-se uma medida de superavit que pode ser usada para apoiar atividades futuras, mesmo quando assumem a forma de dividendos para os acionistas, neste caso acionista público (Ebrahim & Ragan, 2010).

4. RESULTADOS

4.1. O Relato Financeiro e ferramentas de apoio à gestão da PPP, no controlo dos desvios de missão ou de receita

Tal como anteriormente referido, sendo uma PPP uma organização híbrida, esta não pode simplesmente buscar a *performance* financeira. As questões de responsabilidade social também estão em jogo, bem como a um conjunto de aspetos não mercantis, como o comportamento ético, a contribuição para o desenvolvimento social da comunidade local e da sociedade, bem como a melhoria da qualidade de vida da força de trabalho e das suas famílias (Ponte *et al.*, 2017).

Os mecanismos internos retirados do setor privado desempenham um papel fundamental. Como mecanismo de governança, os relatórios financeiros permitem que os gestores e *shareholders* avaliem o desempenho financeiro e, assim, salvaguardem os interesses das partes interessadas, baseando-se na disponibilidade de informações substanciais internas, especialmente para os *stakeholders* do setor público, que necessitam de uma compreensão pormenorizada dos custos e lucros reais em cada contrato para garantir o maior valor para o dinheiro (Stafford & Stapleton, 2017). Para que os contratos funcionem como mecanismos de governança efetivos, o desempenho deve ser monitorizado, medido e comparado com as conformidades contratuais. No entanto, e tal como já apontado neste artigo, o desafio básico é duplo: entender como o alinhamento de missão e estratégia social e como projetar sistemas de desempenho e controlo para possibilitar e apoiar esse alinhamento.

Apesar de serem prestadores de serviços públicos, estas sociedades permanecem fora dos pro-

cedimentos de governança públicos. Embora o governo exija a publicação de muita informação factual, esta é muito fragmentada e difícil de analisar, resultando muitas das vezes na inexistência de uma análise significativa e na ampliação um *gap* na contabilidade.

4.2. O Modelo SBSC e as Organizações Híbridas

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de controle estratégico, usada mundialmente para alinhar as atividades do negócio à estratégia de uma empresa, ajudando a monitorar o desempenho de uma empresa, enquanto facilita a comunicação com os *stakeholders*. As quatro perspetivas clássicas do BSC visam alcançar o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, bem como entre os resultados alcançados e os instrumentos utilizados para seu alcance. Muitas destas ferramentas evoluíram ao longo do tempo e foram desenvolvidas para levar em consideração mais variáveis, para melhor satisfazer as necessidades de informação de gestão dos *stakeholders*.

A relação entre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e desempenho financeiro é, de facto, um tópico recorrente na gestão. Existe uma quantidade significativa de literatura sobre o possível impacto das ações de RSC, no desempenho financeiro. A importância do tópico é mostrada pela variedade de abordagens teóricas, estruturas e ferramentas propostas pelos académicos (Mackey & Barney, 2007; Carroll & Shabana, 2010; Searcy, 2012; Muir & Hoque, 2014).

A revisão da literatura realizada por Hansen & Schaltegger (2014) mostra que os autores propuseram várias arquiteturas SBSC em resposta a diferentes contingências organizacionais. O *Sustainable Balanced Scorecard* (SBSC) é uma versão adaptada do BSC tradicional, que evoluiu para integrar dentro do modelo, as questões relacionadas com a gestão social, ética e ambiental e tornando-se numa das ferramentas de medição mais comuns em todo o mundo (Hansen & Schaltegger, 2014).

A abordagem utilizada pelos autores do artigo em análise, sugere a introdução de uma camada adicional, ao modelo original de 4 perspetivas do BSC. A nova camada é introduzida na base do modelo, de modo a moldar as outras perspetivas (Figura 5). Essa abordagem tem a forte vantagem de incluir claramente as outras perspetivas para os fatores críticos de sucesso, representados na perspetiva da responsabilidade social.

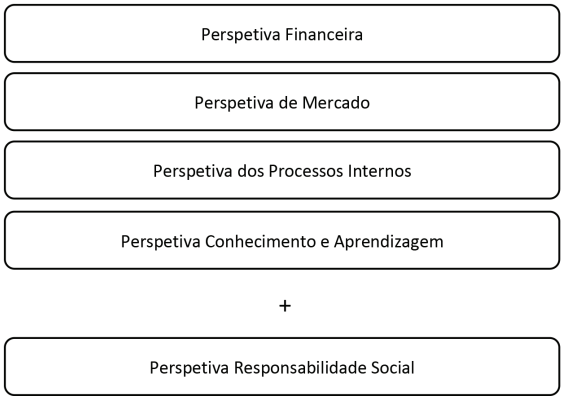


Figura 5: O modelo SBSC (adaptado de Ponte *et al*, 2017)

Ponte *et al* (2017) descrevem o resultado de um projeto colaborativo entre os pesquisadores e o órgão de administração de uma organização híbrida, com o objetivo de criar uma ferramenta de medição de desempenho, apta a mudar a gestão do sistema da mensuração, avaliando o desempenho dos resultados estratégicos e em especial considerando os objetivos alcançados da RSC. O modelo de Responsabilidade Social baseado no BSC apresentado nesse trabalho foi desenvolvido

para conhecer melhor as necessidades da empresa e acionistas. A administração da empresa procurava desenvolver um modelo para ajudar a controlar o desempenho da empresa, dando a devida atenção aos vários valores de responsabilidade social, relacionados a missão organizacional. De facto, a inclusão no sistema de medição de desempenho, dos impactos da RSC é um tópico importante para uma empresa estatal, porque pode ajudar a evitar possíveis desvios na missão.

Assim, considerando as vantagens elencadas à formulação das PPP e os riscos de desvio e de obscurecer o efeito de qualquer oportunismo associados aos modelos de relato tradicionais, o SBSC apresenta-se como um modelo que permite obter: uma melhor compreensão da estratégia de sustentabilidade da empresa, dentro e fora; entender como as questões de sustentabilidade são tratadas nos processos de decisão estratégica; melhorar a compreensão da ligação entre estratégia e ações; uma visão holística dos aspetos de responsabilidade social bem como permite rastrear e levar em conta o impacto dos valores societários noutros fatores-chave de sucesso.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÃO FUTURA

Tendo em consideração os dois princípios, considerados mundialmente como mais relevantes para um governo justo da sociedade desta natureza - 1) transparência, e 2) uso racional dos recursos público - as instituições públicas devem procurar disponibilizar toda a informação de relato financeira.

As PPP devem preferencialmente complementar o relato obrigatório, com o relato voluntário, apresentando dados de desempenho social e ambiental às partes interessadas e ao público em geral. O relatório voluntário, da mesma forma que a auditoria financeira, acrescenta credibilidade ao relatório financeiro das empresas (Park & Brorson, 2005).

Quanto à implementação do SBSC, é importante em primeiro lugar dar nota de que a sustentabilidade está associada a equilíbrio financeiro e não a incremento.

A revisão da literatura permitiu identificar um modelo de medição e controlo dos resultados, apresentando um roteiro que possa ser usado por organizações semelhantes, que procurem ferramentas de mensuração mais holísticas, visando a inclusão da RSC na visão estratégica da empresa bem como, considerando que é uma empresa híbrida, a possibilidade de rastrear e verificar eventuais desvios de missão ou de receitas.

Este estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa-ação baseada em estudos de caso, num tipo organização híbrida, com particularidades próprias, razão pela qual não é possível generalizar. Não obstante, algumas características das organizações estudadas, os problemas por esta enfrentados são comuns a outras organizações híbridas.

Com base nos trabalhos realizados, em especial o estudo de caso, e tendo em consideração os objetivos definidos para esta investigação, foi possível concatenar as evidências científicas sobre as ferramentas de medição de desempenho, que permitem controlo equilibrado de objetivos sociais e performance financeira, com as necessidades de controlo do desvio de missão e desvio de receita, no contexto organizacional híbrido, como forma de reduzir o risco de desvios indesejados.

Por se tratar de um estudo de caso, e apesar de se tratar de uma entidade participada por um grande grupo económico mundial, os resultados poderão estar sujeitos a um enviesamento, causado por uma amostra pequena, não sendo possível a generalização dos resultados de estudo do caso. Como proposta para investigação futura propõe-se a realização de um estudo de um maior número de casos, abrangendo um número significativo de áreas de atuação das PPP.

APÊNDICE 1
Metodologia da Revisão Sistemática da literatura

Este artigo segue um processo sistemático da revisão de literatura (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2015), de acordo com o esquema lógico apresentado na figura 6.

A pesquisa centrou-se na seleção de artigos científicos publicados em língua inglesa, na área de “Negócios, gestão e contabilidade”, sem limite temporal e que contemplasse no título do artigo, resumo ou palavras-chave os seguintes termos: (*Scorecard* or “*financial report*” or “*financial Statement*”) AND (“PPP” or “*hybrid Organization*” or “*Public Private Partnership*”), tal como apresentado na figura 7. Foi usado o asterisco no final das frases de forma incluir na pesquisa quaisquer caracteres possíveis após a última letra.

Resultados da revisão da literatura

Os 10 artigos, tal como se pode constatar na Quadro 6 foram publicados em 10 revistas de referência e indexadas na base-de-dados, num período de 5 anos, entre 2010 e 2017, sendo que 2012 e 2017 foram os anos com mais artigos publicados 3 artigos em cada ano.

As citações apresentaram uma maior ocorrência no ano de 2012, com 52% do total de citações.

Quanto à autoria, Stafford, A., Stapleton. P., e Acerete B. destacam-se por ser aos autores que participaram em mais artigos sobre esta temática. Os artigos publicados incidiram sobretudo em investigação na área dos negócios e finanças com 6 artigos associados, seguido da área de estudos em administração pública com 3 e a área de Gestão com 2 artigos. Os países com mais artigos publicados coincidem com os países com maior prevalência nos estudos e a lista é encabeçada por Inglaterra. Espanha e EUA.

Apesar de se terem identificado alguns artigos que utilizaram ambas as metodologias de análise, os artigos com análise empírica analisaram essencialmente dados secundários, com recurso a análise estatística e para provar os diversos teoremas elencados pelos autores.

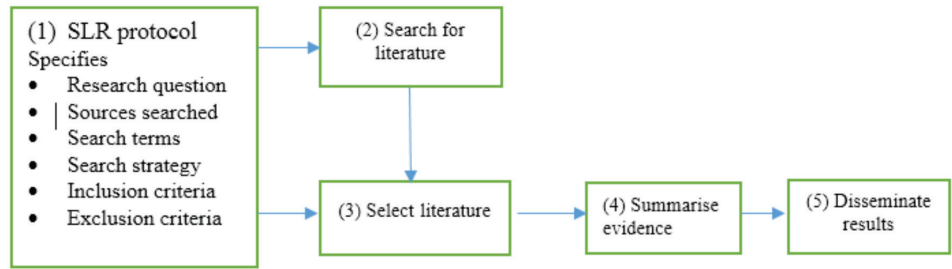


Figura 6: Visão geral do processo SLR
Fonte: (Boell & Cecez-Kecmanovic, 2015)



Figura 7: Fluxograma de seleção dos artigos da revisão sistemática

Quadro 6: Revistas e publicações

Títulos da fonte	Títulos da artigo	Artigos	Σ Citações
ABACUS-A JOURNAL OF ACCOUNTING FINANCE AND BUSINESS STUDIES	The Macro-Fiscal Role of the UK Whole of Government Account	1	18
ACCOUNTING AND BUSINESS RESEARCH	Making concessions: political, commercial and regulatory tensions in accounting for European roads PPPs	1	7
ACCOUNTING AUDITING & ACCOUNTABILITY JOURNAL	The role of structure in manipulating PPP accountability	1	4
AUSTRALIAN JOURNAL OF PUBLIC ADMINISTRATION	Examining the Use of Corporate Governance Mechanisms in Public-Private Partnerships: Why Do They Not Deliver Public	1	6
BRITISH ACCOUNTING REVIEW	The UK private finance initiative: An accounting retrospective	1	5
INTERNATIONAL JOURNAL OF PROJECT MANAGEMENT	System Dynamics (SD) -based concession pricing model for PPP highway projects	1	35
JOURNAL OF COMPARATIVE POLICY ANALYSIS	A Comparative Policy Analysis of Healthcare PPPs: Examining Evidence from Two Spanish Regions from an International	1	2
JOURNAL OF ECONOMICS AND BUSINESS	Firm-level conditions to engage in public-private partnerships: What can we learn?	1	3
MANAGERIAL AUDITING JOURNAL	Between mission and revenue: measuring performance in a hybrid organization	1	0
PUBLIC PERFORMANCE & MANAGEMENT REVIEW	The management and measurement of public-private partnerships Toward an Integral and Balanced Approach	1	4
Total Geral		10	84

APÊNDICE 2

Tipologia	Origem	Destinatário	Objetivo	Base legal	Declaração / Informação reportada	Ciclo	Data limite	Quant.
Genéricas	Contabilidade	Adm. Central - AT	Fiscais	Dossier Fiscal	Constituição / entrega do processo de documentação fiscal referente a 2018	Anual	16 Jul.	1
Genéricas	Contabilidade	Adm. Central - AT	Fiscais	IRS/Declaração Anual	Envio de IRS/Declaração Anual referente a 2018 e anexos aplicáveis	Anual	15 Jul.	1
Genéricas	Contabilidade	Adm. Central - AT	Fiscais	IMI	Pagamento do Imposto Municipal sobre Imóveis	Anual	Mai. Ago. Nov.	1
Genéricas	Contabilidade	Adm. Central - AT	Fiscais	IRC Modelo 22	Envio da declaração modelo 22 relativa a 2018, pagamento do IRC, da Derrama e da Derrama Estadual	Anual	31 Mai.	1
Genéricas	Contabilidade	Adm. Central - AT	Fiscais	IRC/IVA	Comunicação de inventários	Anual	31 jan.	1
Genéricas	Contabilidade	Adm. Central - AT	Fiscais	IRS/IRC	Comunicação de rendimentos pagos, de retenções e deduções efetuadas, referentes a 2018	Anual	20 jan.	1
Genéricas	ERP	Adm. Central - AT	Fiscais	IRS/IRC Modelo 10	Declaração de rendimentos pagos e de retenções, deduções, contribuições sociais e de saúde e quotizações, referentes a 2018 (exceto trabalho dependente)	Anual	10 fev.	1
Genéricas	Contabilidade	Adm. Central - AT	Fiscais	IRS/IRC Modelo 39	Comunicação de rendimentos pagos e retenções efetuadas a taxas liberatórias, referentes a 2018	Anual	28 fev.	1
Genéricas	ERP	Adm. Central - AT	Procedimentais	Mapa de Férias	Elaboração e afixação, pelo empregador, do mapa de férias de 2019	Anual	15 Abr.	1
Genéricas	Contabilidade	Adm. Central - AT	Fiscais	Preços de Transferência	Organização da documentação relativa à política de preços de transferência referente a 2018	Anual	17 Jul.	1
Genéricas	ERP	Adm. Central - AT	Fiscais	IRS/ IRC/ Segurança Social	Declaração de rendimentos pagos e de retenções, contribuições sociais e de saúde e quotizações (trabalho dependente) referentes ao mês anterior	Mensal	a cada dia 10	12
Genéricas	ERP	Adm. Central - AT	Fiscais	IRS/IRC	Declaração Mensal de Remunerações	Mensal	a cada dia 10	12
Genéricas	ERP	Adm. Central - AT	Fiscais	IRS/IRC Modelo 30	Declaração de rendimentos pagos ou colocados à disposição de sujeitos passivos não residentes	Mensal	último dia do mês	12
Genéricas	Contabilidade	Adm. Central - AT	Fiscais	IRS/IRC/Selo	Pagamento do IRC e IRS retidos e do imposto do Selo	Mensal	a cada dia 20	12
Genéricas	Contabilidade	Adm. Central - AT	Fiscais	IVA	Envio da declaração periódica, e anexos, para os contribuintes no regime mensal	Mensal	a cada dia 10	12
Genéricas	Contabilidade	Adm. Central - AT	Fiscais	IVA	Envio de declaração recapitulativa mensal	Mensal	a cada dia 20	12
Genéricas	ERP / GST	Adm. Central - AT	Fiscais	IVA	Comunicação dos elementos das faturas	Mensal	a cada dia 15	12
Genéricas	Contabilidade	Adm. Central - AT	Fiscais	IRC Modelo P1	Pagamento por conta	Quadrimestral	Jul. Set. Dez.	4
Genéricas	Contabilidade	Adm. Central - AT	Fiscais	IRC Modelo P1	Pagamento especial por conta	Semestral	Mar. Out.	2
Genéricas	ERP	Adm. Central - MTSS	Estatísticas	Lei 105/2009	Relatório Único	Anual	Abr.	1
Genéricas	ERP	Adm. Central - SS	Fiscais	IRS/IRC	Declaração Mensal Fundos Compensação	Mensal	a cada dia 10	12
Genéricas	ERP	INE	Estatísticas	Decreto-Lei nº 136/2012	Inquérito Trimestral emprego Vagos (INE)	Trimestral	Abr. Jul. Out. Jan.	4
Genéricas	ERP	INE	Estatísticas	Decreto-Lei nº 136/2012	ICTE - Índice de Custo do Trabalho Empresa	Trimestral	Abr. Jul. Out. Jan.	4
Genéricas	ERP	Seguradora	Procedimentais		Declaração de Vencimentos para SAT	Mensal	a cada dia 15	12
Genéricas	ERP	Sindicatos	Procedimentais	IRS/IRC	Declaração Mensal Sindicatos (STAL)	Mensal	a cada dia 15	12
PPP	ERP / GST	A.Pr.	Controlo e Mensuração		Reporting Financeiro Quadrimestral	Quadrimestral	Jun. Out.	2
PPP	Contabilidade	A.Pr.	Controlo e Mensuração		Reporting Financeiro Mensal	Mensal	a cada dia 15	12
PPP	ERP	A.Pr.	Controlo e Mensuração		Mapa de Requisições e compras	Mensal	a cada dia 30	12
PPP	Contabilidade	Acionistas	Controlo e Mensuração	Decreto-Lei n.º 133/2013 Prestação de Contas - SEL	Balanco e Demonstração de Resultados Trimestral de execução	Trimestral	Abr. Jul. Out. Jan.	4
PPP	Contabilidade	Adm. Central - MAI	Procedimentais	Despacho Conjunto nº 4872/2017, dos Secretários de Estado das Autarquias Locais e Adjunto e das Finanças	Relatório de Operações PPP e Concessões de iniciativa municipal	Trimestral	Abr. Jul. Out. Jan.	4
PPP	Contabilidade	Autarquia	Controlo e Mensuração	Decreto-Lei n.º 133/2013 Prestação de Contas - SEL	Plano de Atividades, Orçamento anual e plurianual	Anual	Out.	1
PPP					Plano de investimentos anuais e plurianuais	Anual		
PPP					Balanco e Demonstração de Resultados previsional e de execução	Anual		
PPP	Outros	Autarquia	Procedimentais		Regulamento e Tarifário dos serviços	Anual	Out.	1
PPP	Outros	C.A. e Acionistas	Procedimentais		Regulamento e Tarifário dos serviços	Anual	Out.	1
PPP	ERP / GST	C.A. e Acionistas	Controlo e Mensuração		Reporte Comercial e Operacional	Mensal	a cada dia 15	12
PPP	Contabilidade	Conselho de Administração	Documentos Técnicos		Mapa de cobranças e antiguidade da dívida	Mensal	a cada dia 30	12
PPP	ERP / GST	Conselho de Administração	Documentos Técnicos		Informação Comercial	Mensal	a cada dia 30	12
PPP	Outros	Conselho de Administração	Documentos Técnicos		Informação Operacional e de Manutenção de Infraestruturas	Mensal	a cada dia 30	12
PPP	Outros	Entidade Reguladora	Procedimentais		Tarifários aprovados, de serviços geridos com ou sem contrato	Anual	Jan.	1
PPP	Outros	Entidade Reguladora	Procedimentais		Reporte anual de contas	Anual	Abr.	1
PPP	Outros	Entidade Reguladora	Procedimentais		Aprovação anual do Programa de Controlo da Qualidade da Água (PCQA)	Anual	Mar	1
PPP	Outros	Entidade Reguladora	Procedimentais		Relatório Anual dos Serviços de Águas e Resíduos em Portugal (RASARP)	Anual	Abr.	1
PPP	Outros	Entidade Reguladora	Procedimentais		Relatório Trimestral dos Serviços de Águas e Resíduos	Trimestral	Abr. Jul. Out. Jan.	4
PPP	Outros	Entidade Reguladora	Procedimentais		Gestão (Bivro) de reclamações	Mensal	a cada dia 30	12
PPP	Outros	Entidade Reguladora	Procedimentais		Revisão tarifária de serviços municipais geridos por contrato (concessão, gestão delegada, parceria)	NA		
PPP	Outros	Entidade Reguladora	Procedimentais		Revisões extraordinárias intercalares da trajetória tarifária em serviços municipais geridos por contrato de gestão delegada	NA		
Setor Público	Contabilidade	Adm. Central	Fiscalização	Decreto-Lei n.º 133/2013 Prestação de Contas - SEL	Balanco e Demonstração de Resultados Trimestral de execução	Trimestral	Abr. Jul. Out. Jan.	4
Setor Público	ERP	Adm. Central - ADSE	Fiscais	IRS/IRC	Declaração Mensal ADSE	Mensal	a cada dia 10	12
Setor Público	ERP	Adm. Central - ADSE	Fiscais	IRS/IRC	DUC quotização ADSE	Mensal	a cada dia 10	12
Setor Público	ERP	Adm. Central - CGA	Fiscais	IRS/IRC	Declaração Mensal CGA	Mensal	a cada dia 15	12
Setor Público	Contabilidade	Adm. Central - MAI	Fiscalização	Lei nº 57/2011	Input Grupo Autárquico	Anual	Mai.	1
Setor Público	Contabilidade	Adm. Central - MAI	Fiscalização	Lei nº 57/2011	Reporte para DGAL - Recursos Humanos	Trimestral	Mar. Jun. Set. Dez.	4
Setor Público	Contabilidade	Adm. Central - Tribunal de Contas	Fiscalização	Lei n.º 98/97	Prestação de Contas por Via Eletrónica	Anual	Abr.	1
Setor Público	Contabilidade	Autarquia	Fiscalização	IRS/IRC	Consolidação de Contas	Anual	Mar.	1
Setor Público	Outros	Conselho de Administração	Procedimentais		Atas de reunião de Conselho de Administração	Mensal	a cada dia 30	12

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acerete, B., Gasca, M., Stafford, A., & Stapleton, P. (2015). A Comparative Policy Analysis of Healthcare PPPs: Examining Evidence from Two Spanish Regions from an International Perspective. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 17(5, SI), 502–518. <https://doi.org/10.1080/13876988.2015.1010789>

Adams, C., Muir, S. & Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(1), 46-67.

Agyenim-Boateng, C., Stafford, A., & Stapleton, P. (2017). The role of structure in ma-

- nipulating PPP accountability. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 30(1), 119–144. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2014-1590>
- Alter, K. (2004). Social Enterprise Typology. Virtue Venues LLC. Disponível em: <http://www.4lenses.org/setypology/print> (Consultado em maio 2023).
- Carroll, A.B. & Shabana, K.M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12: 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Costa, E., e Pesci, C. (2016). Social impact measurement: why do stakeholders matter?. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), 99-124.
- Connolly, C. & Wall, T. (2011), “The global financial crisis and UK PPPs”, *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24 No. 6, pp. 533-542. <https://doi.org/10.1108/09513551111163648>
- Dart, R., Clow, E. & Armstrong, A. (2010). Meaningful difficulties in the mapping of social enterprises, *Social Enterprise Journal*, 6(3), 186-193. <http://dx.doi.org/10.1108/17508611011088797>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100 <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>.
- Ebrahim, A. & Rangan, V.K. (2010). “The limits of nonprofit impact: a contingency framework for measuring social performance”, Working Paper 10-099, Harvard Business School, Boston, MA. Disponível em https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/10-099_0b80d379-8e88-4992-9e8f-4b79596b1ff9.pdf (Consultado em maio 2019).
- EU (2014). Directive 2014/24/Eu of The European Parliament and Of The Council of 26 February 2014 on public procurement and repealing Directive 2004/18/EC, <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0024>.
- EU/OECD (2015), Policy brief on social impact measurement for social enterprises. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Galera, G. & Borzaga, C. (2009). Social enterprise an international overview of its conceptual evolution and legal implementation, *Social Enterprise Journal*, 5(3), pp. 210-228. <https://doi.org/10.1108/17508610911004313>
- Gomes, Fausto Paulo de Melo Bessa (2005). Disponível em www.igf.gov.pt/inftecnica/75_anos_IGF/fausto/fausto_cap03.htm (Consultado em maio 2023)
- Grossman, S. A. (2012). The management and measurement of Public-Private Partnerships Toward an Integral and Balanced Approach. *Public Performance & Management Review*, 35(4), 595–616. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576350402>
- Hansen, E.G. & Schaltegger, The Sustainability Balanced Scorecard: A Systematic Review of Architectures. *J Bus Ethics* 133, 193–221 133: 193. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Heald, D., & Georgiou, G. (2011). The Macro-Fiscal Role of the UK Whole of Government Account. *Abacus-A Journal of Accounting Finance and Business Studies*, 47(4, SI), 446–476. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2011.00348.x>
- Hodges, R., & Mellett, H. (2012). The UK private finance initiative: An accounting retrospective. *British Accounting Review*, 44(4), 235–247. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.09.005>
- Jones, M. B. (2007). The Multiple Sources of Mission Drift. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36(2), 299–307. <https://doi.org/10.1177/0899764007300385>
- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems’. In Lewin, G. W. (Ed.), *Resolving Social Conflict*. London: Harper & Row.
- Lewin, K. (1947). ‘Frontiers in group dynamics’. In Cartwright, D. (Ed.), *Field Theory in Social Science*. London: Social Science Paperbacks.
- Lopes, A. I., & Caetano, T. T. (2015). Firm-level conditions to engage in public-private

- partnerships: What can we learn? *Journal of Economics and Business*, 79, 82–99. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2015.01.001>
- Mackey, A., Mackey, T., Barney, J. (2007) Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies, *The Academy of Management Review*, 32, 817–835. <http://www.jstor.org/stable/20159337>
- Miller, P., Kurunmäki, L., & O’Leary, T. (2008). Accounting, hybrids and the management of risk. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7), 942–967. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.005>
- Ministério das Finanças (2003). DL n. 86/2003 de 26 de abril
- Ministério das Finanças (2006). DL n. 141/2006 de 27 de julho.
- Park, J., & Brorson, T. (2005). Experiences of and views on third-party assurance of corporate environmental and sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 13(10), 1095–1106. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2004.12.006>
- Ponte, D., Pesci, C., Camussone, P. F. (2017), “Between Mission and Revenue: Measuring Performance in a Hybrid Organization “, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 32 Iss 2 pp. - <http://dx.doi.org/10.1108/MAJ-11-2015-1276>
- Searcy, C. (2012). Corporate sustainability performance measurement systems: a review and research agenda, *Journal of Business Ethics*, 107(3), 239–253. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1038-z>
- Silva, A. L. P., Bueno, G., Lana, J., Koetz, C. M., & Marcon, R. (2015). Uns Mais Iguais que Outros: a Relação entre Concentração de Propriedade e os Acordos de Acionistas. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(3), 85–104. <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/873>
- Stafford, A., Acerete, B., & Stapleton, P. (2010). Making concessions: political, commercial and regulatory tensions in accounting for European roads PPPs. *Accounting and Business Research*, 40(5), 473–493. <https://doi.org/10.1080/00014788.2010.9995324>
- Stafford, A., & Stapleton, P. (2017). Examining the Use of Corporate Governance Mechanisms in Public-Private Partnerships: Why Do They Not Deliver Public Accountability? *Australian Journal of Public Administration*, 76(3, SI), 378–391. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12237>
- Thomson, I 2007, ‘Mapping the terrain of sustainability accounting’, in J Unerman, J Bebbington, & B O’Dwyer (eds.), *Sustainability accounting and accountability*, Routledge, London. <http://dx.doi.org/10.4324/NOE0415384889.pt1>
- Xu, Y., Sun, C., Skibniewski, M. J., Chan, A. P. C., Yeung, J. F. Y., & Cheng, H. (2012). System Dynamics (SD) -based concession pricing model for PPP highway projects. *International Journal of Project Management*, 30(2), 240–251. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.06.001>
- Zammuto, R.F. (1984), “A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness”, *The Academy of Management Review*, Vol. 9 No. 4, pp. 606–661.