



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

## **A INFLUÊNCIA POLÍTICA NA DESPESA COM O PESSOAL NAS AUTARQUIAS**

**Maria João Sotto Mayor Carneiro Tomé**

Dissertação apresentada ao *Instituto Politécnico de Bragança*

Para obtenção do grau de mestre em Contabilidade e Finanças

**Orientação:**

**Professora Doutora Amélia Maria Martins Pires**

**Professora Doutora Paula Odete Fernandes**

**Bragança, dezembro, 2024**



***ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)***

***INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA***

**A INFLUÊNCIA POLÍTICA NA DESPESA COM O PESSOAL NAS  
AUTARQUIAS**

**Maria João Sotto Mayor Carneiro Tomé**

**Orientação:**

**Professora Doutora Amélia Maria Martins Pires**

**Professora Doutora Paula Odete Fernandes**

**Bragança, dezembro, 2024**

## Resumo

A introdução da Nova Gestão Pública trouxe os princípios do setor privado para a gestão pública, promovendo maior eficiência, transparência e responsabilização dos gestores. Este modelo alargou a responsabilidade, abrangendo não só os recursos financeiros, mas também a eficiência e a eficácia das ações públicas. Como resultado, surgiram novas necessidades de informação, impulsionando a reforma da contabilidade pública para melhorar a qualidade da informação e a tomada de decisões. A contabilidade pública tornou-se essencial para garantir a transparência e a responsabilização, respondendo às expectativas sociais e contribuindo para a legitimidade das entidades públicas. É neste âmbito que se desenvolve este estudo, com o objetivo de investigar se a ação dos dirigentes políticos nos municípios portugueses está alinhada com os princípios de legalidade, eficiência económica e transparência, ou se é influenciada por ciclos eleitorais. A opção pelos municípios é justificada pela sua estrutura de funcionamento autónoma e pela proximidade aos cidadãos. A metodologia deste estudo segue uma abordagem quantitativa. A população é constituída pelos 308 municípios de Portugal, sem restrição de amostra, garantindo total representatividade. Esta abordagem permitirá identificar tendências e padrões em todo o país, sem limitações relacionadas com a dimensão da amostra. As fontes de dados são primárias e secundárias, designadamente através de inquéritos por questionário e análise dos relatórios financeiros dos municípios, abrangendo os anos de 2012 a 2023. Para a análise dos dados serão utilizadas técnicas estatísticas, nomeadamente estatística descritiva e comparativa. Os resultados mostram que os municípios de maior dimensão têm custos de pessoal significativamente mais elevados devido à necessidade de serviços mais complexos. A ideologia política também influencia as despesas, com os municípios de direita a tenderem a gastar menos do que os de esquerda. Além disso, os anos de eleições estão associados a um aumento das despesas com pessoal, refletindo um possível impacto das eleições. As mudanças de governo resultam frequentemente em variações nas despesas, especialmente relacionadas com a gestão dos recursos humanos. A crise económica afeta as despesas, mas, em geral, tem-se verificado uma tendência ascendente ao longo do tempo.

**Palavras-chave:** Despesas com pessoal; Influência política; Gestão pública; Dimensão municipal.

## Abstract

The introduction of New Public Management brought the principles of the private sector into public management, promoting greater efficiency, transparency and accountability for managers. This model broadened responsibility, covering not only financial resources, but also the efficiency and effectiveness of public actions. As a result, new information needs have arisen that have driven the reform of public accounting to improve the quality of information and decision-making. Public accounting has become essential to guarantee transparency and accountability, respond to social expectations and contribute to the legitimacy of public organizations. It is in this context that this study was carried out, with the aim of investigating whether the actions of the political leaders of Portuguese municipalities are aligned with the principles of legality, economic efficiency and transparency, or whether they are influenced by electoral cycles. The choice of municipalities is justified by their autonomous structure and proximity to citizens. The methodology of this study follows a quantitative approach. The population is made up of Portugal's 308 municipalities, with no sample restriction, guaranteeing total representativeness. This approach will make it possible to identify trends and patterns throughout the country, without limitations related to the size of the sample. The data sources are primary and secondary, namely through questionnaire surveys and analysis of the municipalities' financial reports, covering the years 2012 to 2023. Statistical techniques will be used to analyse the data, namely descriptive and comparative statistics. The results show that larger municipalities have significantly higher staff costs due to the need for more complex services. Political ideology also influences spending, with right-wing municipalities tending to spend less than left-wing ones. In addition, election years are associated with an increase in staff costs, reflecting a possible impact of the elections. Changes of government often result in variations in spending, especially related to human resource management. The economic crisis affects spending, but in general there has been an upward trend over time.

**Keywords:** Personnel expenditure; Political influence; Public management; Municipal dimension.

## Resumen

La introducción de la Nueva Gestión Pública introdujo los principios del sector privado en la gestión pública, promoviendo una mayor eficacia, transparencia y responsabilidad de los gestores. Este modelo amplió la responsabilidad, abarcando no sólo los recursos financieros, sino también la eficiencia y la eficacia de las acciones públicas. Como consecuencia, han surgido nuevas necesidades de información que han impulsado la reforma de la contabilidad pública para mejorar la calidad de la información y la toma de decisiones. La contabilidad pública se ha vuelto esencial para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas, responder a las expectativas sociales y contribuir a la legitimidad de las organizaciones públicas. Es en este contexto en el que se ha realizado este estudio, con el objetivo de investigar si las actuaciones de los responsables políticos de los municipios portugueses se ajustan a los principios de legalidad, eficiencia económica y transparencia, o si están influidas por los ciclos electorales. La elección de los municipios se justifica por su estructura autónoma y su proximidad a los ciudadanos. La metodología de este estudio sigue un enfoque cuantitativo. La población está formada por los 308 municipios de Portugal, sin restricción de muestra, lo que garantiza una representatividad total. Este enfoque permitirá identificar tendencias y patrones en todo el país, sin limitaciones relacionadas con el tamaño de la muestra. Las fuentes de datos son primarias y secundarias, concretamente a través de encuestas por cuestionario y del análisis de los informes financieros de los municipios, que abarcan los años 2012 a 2023. Para analizar los datos se utilizarán técnicas estadísticas, a saber, estadísticas descriptivas y comparativas. Los resultados muestran que los municipios más grandes tienen unos gastos de personal significativamente más elevados debido a la necesidad de servicios más complejos. La ideología política también influye en el gasto, ya que los municipios de derechas tienden a gastar menos que los de izquierdas. Además, los años electorales se asocian a un aumento de los gastos de personal, lo que refleja un posible impacto de las elecciones. Los cambios de gobierno suelen dar lugar a variaciones en el gasto, especialmente en lo relacionado con la gestión de los recursos humanos. La crisis económica afecta al gasto, pero en general se observa una tendencia al alza a lo largo del tiempo.

**Palabras clave:** Gasto de personal; Influencia política; Gestión pública; Dimensión municipal.

## Dedicatória

À minha família...

*“Recomeça... Se poderes, sem angústia e sem pressa.*

*E os passos que deres, nesse caminho duro, do futuro, dá-os em liberdade.*

*Enquanto não alcances, não descanses, de nenhum fruto queiras só metade.”*

*Miguel Torga*

## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho não seria possível sem a colaboração e apoio de algumas pessoas às quais não posso deixar de agradecer.

Uma palavra especial de agradecimento é dirigida à Professora Doutora Amélia Maria Martins Pires e à Professora Doutora Paula Odete Fernandes, que prontamente aceitaram o meu convite de orientação desta dissertação. A elas agradeço toda a disponibilidade, acompanhamento e sugestões. A vossa experiência tornou-se numa excelente mais-valia, para que este projeto pudesse chegar a bom porto.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento especial ao Eduardo, meu marido, e aos meus filhos, Diogo e Lara, pelas muitas horas de conforto familiar e dedicação que lhes subtraí, pelo incentivo e apoio incondicional e por estarem sempre presentes ao longo desta caminhada. À restante família e amigos por toda a paciência que demonstraram ao longo destes meses em que estive mais ausente.

Infinidamente grata a todos...

# Índice

Lista de Tabelas.....	vi
Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico .....	4
1.1. Contabilidade Pública: Uma abordagem às Evoluções Recentes sob a Ótica da Teoria da Legitimidade e dos Novos Modelos de Gestão Pública .....	4
1.2. A gestão dos Gastos com o Pessoal: Objetivos, Atributos, Destinatários e suas Necessidades .....	10
2. A influência política na despesa com o pessoal nas autarquias – um estudo piloto .....	16
2.2. Objetivo do estudo e hipóteses de investigação .....	19
2.3. Descrição do instrumento de recolha de dados .....	21
3. Apresentação e Discussão dos Resultados .....	24
3.1. Análise Descritiva Exploratória .....	24
3.2. Validação das Hipóteses de Investigação .....	35
4. Discussão dos Resultados.....	54
Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação .....	59
Referências bibliográficas .....	61

## Lista de Tabelas

Tabela 1: Variáveis em análise.....	19
Tabela 2: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de autarquias pela dimensão.....	24
Tabela 3: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de autarquias pelo partido vencedor na assembleia municipal de 2009, 2013, 2017,2021.....	25
Tabela 4: Frequência absoluta (N) e percentagem (%) de autarquias pelo partido vencedor na autarquia de 2009, 2013, 2017,2021 .....	26
Tabela 5: Dados descritivos dos dados da abstenção, eleitores inscritos e votantes, custo com fornecimentos de serviços externos, despesa com o pessoal, endividamento geral e população das 308 autarquias.....	28
Tabela 6: Teste comparativo da despesa com o pessoal nas autarquias, tendo em conta a dimensão	36
Tabela 7: Teste comparativo da despesa com o pessoal nas autarquias, tendo em conta o partido que governava entre 2009 e 2013 .....	38
Tabela 8: Teste comparativo da despesa com o pessoal nas autarquias, tendo em conta o partido que governava entre 2013 e 2017 .....	39
Tabela 9: Teste comparativo da despesa com o pessoal nas autarquias, tendo em conta o partido que governava entre 2017 e 2021 .....	41
Tabela 10: Teste comparativo da despesa com o pessoal nas autarquias, tendo em conta o partido que governava entre 2021 e 2023 .....	43
Tabela 11: Teste comparativo da despesa com pessoal entre anos eleitorais e não eleitorais.....	45
Tabela 12: Teste correlacional entre endividamento geral (%) e a despesa com pessoal.....	46
Tabela 13: Teste comparativo das despesas com pessoal entre 2012 e 2023 .....	48

Tabela 14: Teste comparativo das despesas com pessoal em 2012 e 2013, tendo em conta o quadrante político governativo de 2009.....	49
Tabela 15: Teste comparativo das despesas com pessoal entre 2013 e 2017, tendo em conta o quadrante político governativo de 2013 .....	49
Tabela 16: Teste comparativo das despesas com pessoal entre 2017 e 2021, tendo em conta o quadrante político governativo de 2017 .....	50
Tabela 17: Teste comparativo das despesas com pessoal entre 2021 e 2023, tendo em conta o quadrante político governativo de 2021 .....	51
Tabela 18: Validação das hipóteses de investigação.....	48

## Introdução

As reformas introduzidas pela Nova Gestão Pública (*New Public Management* - NPM) transformaram significativamente o panorama da administração pública, impondo novas exigências aos gestores e reformulando a necessidade de informação, especialmente na contabilidade pública. De referir que a NPM busca integrar práticas de gestão do setor privado nas organizações públicas, com foco na descentralização, resultados e na medição do desempenho financeiro (Cunha, 2018), pelo que representa um movimento que visa tornar o setor público mais eficiente e eficaz (Hyndman & Lapsley, 2016), ainda que a sua aplicação possa variar em função da cultura administrativa e da política de cada contexto e o sucesso da sua implementação dependa de pré-condições institucionais, como dispor de mecanismos eficazes de responsabilização (Lapiente & Van de Walle, 2020).

Por sua vez, a Teoria da Legitimidade fornece a base conceptual para compreender como as organizações públicas procuram alinhar as suas ações às expectativas sociais, garantindo a aceitação e confiança por parte dos cidadãos. Aliás, a legitimidade institucional é sustentada por práticas de governança que atendam às normas sociais e valores predominantes, sendo a transparência e a prestação de contas fatores essenciais nesse processo (Dabbicco & Steccolini, 2020). Por isso, a adoção de padrões internacionais, como as Normas Internacionais de Contabilidade para o Setor Público (IPSAS), representa um esforço global para harmonizar práticas de contabilidade, reforçar a comparabilidade dos relatórios financeiros e aprimorar a *accountability* nas finanças públicas (Duenya et al., 2017). Paralelamente, o uso de tecnologias como a *blockchain* e a *big data* tem potencial para revolucionar a contabilidade pública, aumentando a precisão, a segurança e transparência na gestão dos recursos públicos (Karaszewski et al., 2021).

Por sua vez, ao incorporar princípios do setor privado nas instituições públicas, a NPM trouxe uma maior responsabilização aos gestores, que passaram a prestar contas não apenas sobre a alocação de recursos financeiros, mas também sobre a eficiência e eficácia na sua utilização (Ferlie & Ongaro, 2022), impulsionando reformas na contabilidade pública para procurar melhorar a qualidade da informação para a tomada de decisão, promovendo a transparência e reforçando a *accountability* na gestão pública (Almeida, 2017; Cunha, 2018). Neste contexto, observa-se uma procura crescente dos eleitores por uma maior transparência e eficiência na gestão pública, o que se vem refletindo na maior importância atribuída à informação e à prestação de contas (Piotrowski & Van Ryzin, 2007). Neste âmbito, a execução orçamental é, frequentemente, vista como um dos principais indicadores da eficácia das políticas públicas (Fiirst et al., 2019). Na verdade, a NPM trouxe uma mudança paradigmática na contabilidade pública, enfatizando não apenas a alocação de recursos, mas também a eficiência e a eficácia na sua utilização, melhorando a qualidade da informação disponibilizada aos gestores e à sociedade e promovendo maior transparência e *accountability*

(Ferlie & Ongaro, 2022). O papel da contabilidade pública tornou-se ainda mais relevante, oferecendo instrumentos cruciais para demonstrar a legitimidade e a eficiência das ações governamentais (Almeida, 2017). Tais transformações respondem à procura crescente da sociedade por uma administração mais transparente e eficiente, como evidenciado pela relevância da prestação de contas e pela importância atribuída à execução orçamental, como indicador de eficácia das políticas públicas (Fiirst et al., 2019; Piotrowski & Van Ryzin, 2007). Na verdade, a NPM visa integrar práticas de gestão do setor privado nas organizações públicas, com foco na descentralização, nos resultados e na medição do desempenho financeiro (Cunha, 2018), pelo que as reformas que no seu âmbito vêm sendo introduzidas transformaram o panorama da administração pública, impuseram novas exigências aos gestores e reformularam a necessidade de informação, especialmente na contabilidade pública. Porém, ainda que novas práticas de gestão representem um esforço para modernizar a administração pública, promovendo maior eficiência, eficácia e responsabilização na gestão dos recursos públicos (Hyndman & Lapsley, 2016), a verdade é que a aplicação desses princípios varia de acordo com as culturas administrativas e os contextos políticos, pelo que o seu sucesso pode estar condicionado por fatores institucionais, de que são exemplo os mecanismos eficazes de responsabilização e transparência (Lapiente & Van de Walle, 2020). Por outro lado, as reformas associadas à NPM e à modernização da contabilidade pública enfrentam desafios significativos, como resistências culturais, limitações tecnológicas e a necessidade de qualificação profissional (Azizi, 2023). A transição de sistemas de contabilidade baseados em caixa para sistemas patrimoniais, por exemplo, requer não apenas mudanças técnicas, mas também um reposicionamento cultural e estratégico das organizações públicas, de forma a garantir que essas reformas sejam efetivas e contribuam para uma governança responsável e sustentável (Saleh et al., 2023).

Assim, e num contexto de crescente debate sobre a gestão dos recursos públicos e, fundamentalmente, sobre a eficiência e eficácia na sua utilização, torna-se imperativo controlar a despesa pública, em particular na sua componente fixa e permanente, de que são exemplo os gastos com o pessoal, pelo que é neste âmbito que se desenvolve este estudo, que tem como objetivo investigar se a ação dos dirigentes políticos nos municípios portugueses está alinhada com os princípios de legalidade, eficiência económica e transparência ou se é influenciada por ciclos eleitorais. A estrutura de funcionamento autónoma dos municípios e os ciclos eleitorais conferem relevância acrescida a este estudo, ao permitirem considerar que podem funcionar como elementos influenciadores da atuação dos governos locais, o que levanta questões sobre a adequação da autonomia e das competências atribuídas aos dirigentes municipais. Embora as autarquias locais disponham de autonomia financeira e patrimonial, a sua gestão não deve comprometer a estabilidade orçamental. Contudo, sinais de corrupção e má gestão têm sido apontados como fatores que fragilizam a administração pública e criam obstáculos ao desenvolvimento sustentável (Arzileiro, 2017). Por sua vez, a gestão dos gastos com pessoal destaca-se como uma área de interesse estratégico, especialmente devido à sua relevância no orçamento público e ao seu impacto direto sobre a sustentabilidade financeira das entidades governamentais. Como uma das principais componentes fixas da despesa pública, os gastos com pessoal exigem uma abordagem cuidadosa

que considere tanto os objetivos de eficiência e eficácia quanto a necessidade de alinhar esses recursos às prioridades organizacionais e às expectativas da sociedade (Brown et al., 2019; Pârțachi & Mija, 2021). Além disso, os ciclos eleitorais podem influenciar a alocação desses gastos, levantando questões sobre a adequação das práticas de gestão e a interferência de interesses políticos na administração financeira dos municípios. Neste âmbito, este estudo procura investigar se a ação dos dirigentes políticos nos municípios portugueses está alinhada com os princípios de legalidade, eficiência económica e transparência, ou se é influenciada por ciclos eleitorais. A autonomia dos municípios e os ciclos eleitorais conferem uma dimensão especial a essa análise, ao permitir a identificação de possíveis fatores que impactam as decisões de gestão pública e que podem comprometer a estabilidade orçamental. Embora as autarquias locais disponham de autonomia financeira e patrimonial, a sua gestão está sujeita a desafios complexos, incluindo sinais de corrupção e má gestão que comprometem a confiança pública e o desenvolvimento sustentável (Arzileiro, 2017).

Considerando o escasso ou quase inexistência de estudos científicos que exploram a influência política nos gastos com o pessoal nas autarquias portuguesas, este trabalho torna-se especialmente relevante. Para além de pretender oferecer uma contribuição teórica, oferece uma componente empírica relevante para a compreensão do fenómeno, utilizando como base um enquadramento teórico relacionado com a contabilidade pública e a gestão dos gastos com o pessoal, com base na Teoria da Legitimidade, e os novos modelos de gestão pública, com particular enfoque na NPM.

Para dar resposta aos objetivos definidos, o trabalho a desenvolver, para além desta introdução surge organizado a partir de duas grandes seções. Uma primeira de “Enquadramento Teórico”, onde se aborda os avanços recentes na contabilidade pública, sob a ótica da Teoria da Legitimidade, e analisa os desafios associados à gestão das despesas com pessoal, culminando com uma síntese dos resultados empíricos. Na segunda seção, “Influência política nos custos com pessoal das autarquias locais”, analisa a intersecção entre política e gestão financeira, definindo objetivos, hipóteses e descrevendo a metodologia. A apresentação dos resultados inclui uma análise descritiva e a validação das hipóteses, seguida de uma discussão que integra os resultados com a literatura. Termina com a conclusão, onde se sintetizam os principais resultados, se reconhecem e identificam as limitações do estudo e propõem sugestões para futuras investigações.

## **1. Enquadramento Teórico**

### **1.1. Contabilidade Pública: Uma abordagem às Evoluções Recentes sob a Ótica da Teoria da Legitimidade e dos Novos Modelos de Gestão Pública**

A contabilidade pública, ao possibilitar que governos e entidades afins demonstrem responsabilidade na administração dos recursos públicos, assegurando que os fundos sejam empregues de forma eficiente e em prol da comunidade, é fundamental para fomentar a transparência e a eficácia no setor público. A prestação de contas surge como um elemento-chave na construção de confiança entre o governo e os seus cidadãos, reforçando a legitimidade das instituições públicas. Neste cenário, a evolução das práticas contabilísticas no setor público não só reflete uma adaptação às novas exigências de transparência e eficiência, como, também, incorpora progressos tecnológicos e metodológicos que promovem uma gestão mais efetiva e responsável dos recursos públicos (Agostino et. al., 2022). Além disso, as recentes transformações indicam uma resposta clara às novas exigências de legitimidade por parte da sociedade. A adoção de padrões internacionais de contabilidade no setor público, como as Normas Internacionais de Contabilidade para o Setor Público (IPSAS, na sigla em inglês), exemplifica como a prática contabilística se alinha aos novos modelos de gestão pública. Ao promoverem a harmonização das práticas contabilísticas em todo o mundo, aumentando a comparabilidade e a compreensão dos relatórios financeiros entre diferentes países e entidades, representam uma evolução que reflete um esforço global para melhorar a qualidade da informação financeira, facilitando a prestação de contas e a tomada de decisões baseada em evidências (Duenya et. al., 2017). Por sua vez, a implementação de tecnologias avançadas, como a *blockchain* e *big data*, permitem, também, destacar a busca por

maior eficiência e transparência. A integração dessas tecnologias reflete um alinhamento com os novos paradigmas de gestão pública, que enfatizam a inovação, a eficiência operacional e uma comunicação mais transparente com o público (Karaszewski et. al., 2021).

A teoria da legitimidade surge, neste contexto, como um elemento essencial para entender como os governos e as suas instituições procuram justificar as suas ações e políticas perante a sociedade. De referir que, de acordo com esta teoria, as organizações buscam operar dentro de normas e valores aceites socialmente, procurando uma congruência entre as suas ações e as expectativas do público. Isto é particularmente relevante no contexto do setor público, onde a legitimidade é crucial para a eficácia da governação e para a manutenção da confiança pública. A contabilidade pública desempenha um papel crucial neste processo, fornecendo um quadro transparente para relatar o uso de recursos, a eficácia das políticas e o cumprimento de metas sociais. Assim, os relatórios financeiros e de desempenho tornam-se ferramentas vitais na construção e manutenção da legitimidade institucional (Dabbicco & Steccolini, 2020; Heald, 2018).

No panorama atual, a evolução dos modelos de gestão pública tem enfatizado a importância de práticas como a governança colaborativa, a gestão orientada para resultados e a transparência ativa. A governança colaborativa refere-se à cooperação entre diferentes setores da sociedade, incluindo o público, o privado e o terceiro setor, para alcançar objetivos comuns. Esta abordagem promove uma maior inclusão e aproveita a diversidade de conhecimentos e recursos disponíveis na sociedade, potenciando a eficácia das políticas públicas (Cepiku, 2017; Saleh et. al., 2021). Por outro lado, a gestão orientada para resultados foca-se na obtenção de objetivos concretos e mensuráveis, valorizando a eficiência e a eficácia administrativa. Este modelo de gestão enfatiza a importância de definir claramente metas, monitorizar o desempenho e ajustar as estratégias em função das necessidades para melhor atender às demandas da sociedade. (Hoque, 2021; Vignieri, 2022).

A transparência ativa representa outra dimensão crítica dos novos modelos de gestão pública. Um conceito que vai além da simples divulgação de informações, envolvendo a proatividade das instituições em garantir que as informações sejam acessíveis, compreensíveis e úteis para o público. Isto inclui a divulgação de dados financeiros e de desempenho e a tomada de decisões de forma aberta, permitindo que o público não apenas esteja informado, mas também possa participar ativamente do processo democrático (Androniceanu, 2021). Neste contexto, a contabilidade pública oferece as ferramentas e os mecanismos para promover essa transparência, diligenciando no sentido da prestação de contas e reforçando a legitimidade institucional, ao demonstrar como os recursos são alocados e utilizados de maneira responsável.

Para responder a estes propósitos, a contabilidade pública tem sofrido transformações significativas ao longo do tempo, com alterações notáveis nas práticas contabilísticas e na legislação, refletindo a necessidade de uma administração de recursos públicos mais transparente e eficiente. Uma dessas alterações é a transição progressiva de um sistema de contabilidade de caixa para um sistema de contabilidade patrimonial, registando as transações quando ocorrem, independentemente do pagamento ou recebimento. Esta mudança oferece uma visão mais precisa

da situação financeira das entidades e melhora a qualidade da informação disponível para a tomada de decisões e para a prestação de contas à sociedade (Azhar et. al., 2022; Saleh et. al., 2023). Para além da mudança nos sistemas de contabilidade, também se verificou uma evolução significativa na legislação relacionada à gestão dos recursos públicos. Neste particular, a adoção das IPSAS, ao padronizar as práticas contabilísticas a nível mundial, representa um esforço para facilitar a comparabilidade e a transparência dos relatórios financeiros entre diferentes jurisdições. Ou seja, a sua implementação (das IPSAS), não só melhora a qualidade da informação financeira como, também, aumenta a confiança dos cidadãos e dos investidores na gestão fiscal dos governos (Abimbola et. al., 2017; Schmidhuber et. al., 2022). Outra alteração significativa ao nível da contabilidade pública é a sua crescente ênfase na responsabilidade e na prestação de contas (accountability), que tem levado à implementação de sistemas de gestão orientados para os resultados, que ligam a alocação de recursos à eficácia e eficiência na realização de objetivos predefinidos. Este foco no desempenho promove uma maior transparência na utilização dos recursos públicos e incentiva uma cultura de melhoria contínua e inovação no setor público (Grossi et. al., 2020; Lapuente & Van de Walle, 2020).

A tecnologia também tem desempenhado um papel fundamental na evolução da contabilidade governamental. O surgimento de *softwares* de gestão financeira e de sistemas de informação contabilística tem permitido uma coleta, processamento e análise de dados mais eficientes. Além disso, a utilização de tecnologias emergentes, como *blockchain* e inteligência artificial, prometem revolucionar a forma como os registos financeiros são mantidos e auditados, aumentando a segurança, a transparência e a eficiência na gestão dos recursos públicos (Han et. al., 2023; Zhang et. al., 2020). A integração de sistemas informatizados na contabilidade pública permite que a recolha de dados e o processamento sejam mais eficientes. Facilitam a gestão financeira em tempo real, a monitorização do desempenho e o cumprimento das metas orçamentais, contribuindo para uma gestão mais transparente e responsável dos recursos públicos. Por sua vez, esta digitalização não apenas melhora a eficiência operacional, como promove uma cultura de transparência, permitindo um acesso mais fácil e rápido às informações por parte de cidadãos e outras partes interessadas (Ahmad et. al., 2024; Sofyani et. al., 2020).

A adoção das IPSAS e a incorporação de sistemas informatizados, no setor público, assinalam a entrada numa era de mudança na forma como as entidades governamentais administram e reportam as suas finanças. A sua adoção representa um esforço considerável para melhorar a qualidade e a comparabilidade da informação financeira a nível global, permitindo uma maior transparência e responsabilidade nas finanças públicas, pelo que as IPSAS vêm sendo apresentadas como essenciais para ajudar os governos a tomar decisões baseadas em informações financeiras mais precisas e fiáveis, melhorando a gestão dos recursos públicos e a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais (Ademola et. al., 2020). Adicionalmente, a incorporação de sistemas informatizados tem revolucionado a forma como estas informações são processadas, armazenadas e comunicadas. Os sistemas de informação contabilística modernos permitem a automatização de processos contabilísticos, a redução de erros humanos e uma maior eficiência operacional, pelo que a sua implementação não só facilita a adesão às IPSAS, como proporciona uma base para a análise

de dados financeiros em tempo real, apoiando a tomada de decisão estratégica e a prestação de contas. A tecnologia da informação tornou-se, portanto, uma ferramenta essencial para alcançar uma maior transparência e melhorar a governança no setor público (Biancone et. al., 2018; Ogbuagu & Onuora, 2019). A adoção das IPSAS e a utilização de sistemas informatizados contribuem significativamente para uma melhor previsão e monitorização das obrigações financeiras, auxiliando os governos a implementar políticas mais eficazes para o controlo de despesas e a alocação de recursos. Estes avanços refletem uma tendência global em direção a uma maior profissionalização e modernização das práticas contabilísticas no setor público, visando não apenas cumprir com as IPSAS, mas também responder às crescentes exigências por uma maior responsabilidade e eficiência na gestão dos recursos públicos (Saleh et. al., 2023; Schmidhuber et. al., 2022).

Neste contexto, os progressos recentes na contabilidade pública podem ser vistos como uma resposta direta à crescente procura por maior legitimidade nas ações dos governos, sublinhando a necessidade de maior transparência e responsabilidade. Considerando que a legitimidade se refere à perceção dos cidadãos de que as ações do governo são desejáveis, apropriadas e se enquadram num sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições, a contabilidade governamental evoluiu não apenas para fornecer dados financeiros precisos, mas também, e fundamentalmente, para facilitar uma compreensão mais aprofundada do desempenho do governo e da alocação de recursos, refletindo um compromisso com a ética e a responsabilidade (Kankpang & Nkiri, 2019; Medel-Ramírez & Medel-Lopez, 2018). Ao adotar as IPSAS os governos comprometem-se a fornecer uma representação fiel e clara da sua posição financeira e das operações e fluxos de caixa, auxiliando na responsabilidade e reforçando a confiança do público nas instituições governamentais (Ogbuagu & Onuora, 2019; Ojeh & Eze, 2023). A crescente ênfase na responsabilidade e na transparência é também evidenciada pela implementação de relatórios de desempenho e auditorias operacionais. Estas práticas vão para além da simples apresentação de números financeiros, focando-se na avaliação da eficácia, eficiência e economia das operações governamentais. Os relatórios de desempenho oferecem *insights* valiosos sobre como os recursos públicos são utilizados para alcançar objetivos específicos, enquanto as auditorias operacionais examinam a adequação das políticas e procedimentos governamentais, procurando formas de melhorar a governança e os resultados (Abd et. al., 2023; Tuan & Dung, 2024).

Não obstante os inquestionáveis benefícios que decorrem da introdução de novos modelos de gestão no setor público (NPM) e das recentes transformações operadas ao nível da contabilidade, estes são processos intrincados e que enfrentam vários obstáculos e/ou desafios, que vão das resistências internas às limitações tecnológicas e à necessidade de formação dos profissionais envolvidos. Um dos desafios mais significativos são as resistências internas à mudança. Frequentemente, a introdução de novas práticas contabilísticas e modelos de gestão requerem uma significativa mudança cultural dentro das organizações públicas. Funcionários e gestores acostumados a procedimentos convencionais podem encarar estas mudanças como ameaças, gerando resistência à adoção de novos métodos. Esta resistência pode ser motivada por receio do desconhecido, perda de poder ou posição ou, simplesmente, pela dificuldade de adaptação a novas rotinas (Azizi, 2023; Farouk et. al., 2024). Adicionalmente, a falta de uma compreensão clara sobre

os benefícios destas novas práticas pode aumentar a resistência, tornando crucial uma comunicação eficaz e a demonstração dos benefícios tangíveis destas mudanças. As limitações tecnológicas representam outro desafio significativo. A implementação de sistemas informatizados de contabilidade e de gestão modernos requer, frequentemente, uma infraestrutura tecnológica avançada e sistemas de tecnologias de informação robustos. No entanto, muitas entidades públicas enfrentam limitações de recursos, com tecnologias ultrapassadas que não suportam eficientemente a nova carga de trabalho ou os processos inovadores (Azevedo et. al., 2018; Todoruț & Tselentis, 2018). A necessidade de formação é outro aspeto crítico para a implementação bem-sucedida de novas práticas de contabilidade e de modelos de gestão avançados. A transição para sistemas como a contabilidade patrimonial, a gestão por resultados e a governança colaborativa exige um nível de conhecimento e competência que muitos profissionais do setor público podem não possuir. O desenvolvimento de programas de formação e capacitação torna-se essencial para garantir que esses funcionários estão preparados para lidarem com as novas exigências e tecnologias (Farazmand, 2023; Lapuente & Van de Walle, 2020). Sem um investimento adequado em formação, as iniciativas de modernização correm o risco de falhar. Adicionalmente, a coordenação entre diferentes níveis de governo e agências pode apresentar desafios significativos. A implementação de novas práticas contabilísticas e modelos de gestão requer, frequentemente, uma abordagem coordenada que ultrapassa as fronteiras organizacionais. No entanto, diferenças em regulamentos, padrões e prioridades entre diferentes entidades podem complicar essa coordenação, levando a inconsistências e ineficiências (Plimmer et. al., 2023; Syarien & Samarah, 2023). A superação destes obstáculos requer uma liderança forte e um compromisso com a colaboração interinstitucional.

A par dos desafios colocados pela tecnologia e pela adoção das IPSAS, a sustentabilidade emergiu como uma tendência central na contabilidade e gestão pública. A integração de critérios ambientais, sociais e de governança (ESG) nos processos de tomada de decisão reflete uma ampliação do conceito de responsabilidade, abrangendo não apenas a responsabilidade financeira, mas também a responsabilidade socioambiental. Governos e entidades públicas estão cada vez mais a adotar práticas de relato que incluem indicadores de sustentabilidade, refletindo um compromisso com o desenvolvimento sustentável e a transparência em relação ao impacto ambiental e social das suas ações. Este enfoque na sustentabilidade não só atende às crescentes demandas da sociedade por uma governança mais responsável, como garante que a gestão pública esteja alinhada com os objetivos de longo prazo de preservação ambiental e de justiça social (Gebhardt et. al., 2023; Harasheh & Provasi, 2023). Na verdade, a contabilidade pública não se limita à incorporação de novas tecnologias ou normas contabilísticas, requer uma constante adaptação às crescentes exigências da sociedade. A procura por mais transparência e responsabilidade é espontânea e espelha as alterações nas expectativas dos cidadãos e dos desafios a nível mundial. Portanto, os profissionais e gestores do setor público devem manter-se atentos e proativos, assegurando que a administração dos recursos públicos continua a progredir em conformidade com os princípios de integridade, eficiência e responsabilidade social. Assim, a contabilidade pública mantém-se como pilar fundamental de uma governança responsável, exercendo um papel vital no suporte à democracia e na promoção do bem-estar comum.

A melhoria na supervisão dos recursos públicos é uma das contribuições mais relevantes das mudanças operadas ao nível da contabilidade pública. Estas mudanças aprimoram a supervisão dos recursos públicos, aumentam a confiança na administração pública e incentivam a participação cidadã. Ao adotar métodos mais transparentes e eficientes, as entidades governamentais podem fornecer relatórios financeiros mais precisos e transparentes. Isto não apenas facilita a deteção de fraudes e a má gestão dos recursos públicos, como permite uma alocação de recursos mais eficiente e alinhada às necessidades da população (Bonollo, 2022; Ceschel et. al., 2022; Tawiah, 2023). Adicionalmente, estas mudanças aumentam significativamente a confiança na administração pública. A transparência e a responsabilidade, fundamentais nas novas práticas de contabilidade, são elementos essenciais para construir e manter a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais. Quando os cidadãos têm acesso a informações claras e compreensíveis sobre como os seus recursos estão a ser utilizados, a confiança no governo tende a aumentar. Além disso, a capacidade para acompanhar e avaliar o desempenho do governo em relação aos seus compromissos financeiros e objetivos de desenvolvimento reforça essa confiança (Bahoo et. al., 2024; Mozumber, 2022; Weerawarna et. al., 2023).

A participação cidadã é outro aspeto crucial que é incentivado pelas mudanças na contabilidade pública. Com o advento das plataformas digitais, que facilitam o acesso à informação financeira e à participação em processos de tomada de decisão, os cidadãos são encorajados a envolverem-se mais ativamente na governança pública. Estas plataformas não apenas tornam mais fácil para os cidadãos supervisionar e questionar a gestão dos recursos públicos, como oferecem oportunidades para contribuírem com sugestões e *feedback* sobre políticas e programas governamentais. Esta maior interação entre governo e cidadãos promove uma cultura de participação cidadã e responsabilidade coletiva (Fung, 2015; Idzi & Gomes, 2022; Musiega et. al., 2023).

A análise realizada permitiu destacar os importantes avanços que resultaram da evolução registada ao nível da contabilidade aplicável ao setor público, em particular a que resultou da adoção das IPSAS, na medida em que a sua implementação tem sido vista como um mecanismo essencial para aprimorar a responsabilidade financeira nas entidades do setor público em todo o mundo, e de tecnologias inteligentes associadas à contabilidade. Permitiu também alertar que, não obstante os bons resultados, a transição para as IPSAS não está isenta de desafios, com particular destaque para a falta de conhecimento técnico, capacidade institucional, resistências culturais à mudança e a necessidade de adequação das infraestruturas tecnológicas. Assim, e ainda que estes progressos contribuam significativamente para a integridade dos processos de gestão financeira e fortaleçam a confiança do público nas instituições governamentais, a sua implementação bem-sucedida não requer apenas investimentos em infraestruturas, exigindo, também, uma mudança cultural nas organizações públicas para se poder abraçar a transparência e a participação cidadã, enquanto pilares fundamentais da boa governança pública. Por sua vez, permitiu, ainda, destacar os impactos da emergência dos novos modelos de gestão pública e as transformações que a sua adoção pode representar, não obstante se reconhecer, também, as dificuldades e obstáculos que daí advêm.

Considerando que ambas as tendências apontam para um futuro em que a tecnologia desempenha um papel central na otimização da administração pública e na promoção de uma governança mais transparente, responsável e eficiente e que as implicações que estas transformações podem exercer ao nível da eficácia da gestão pública podem sentir-se a diferentes níveis e, por isso, poderem ser abordadas e discutidas de forma diversa, considerando os objetivos definidos para este estudo, passamos a abordá-las com particular enfoque ao nível da gestão dos gastos com o pessoal.

## **1.2. A gestão dos Gastos com o Pessoal: Objetivos, Atributos, Destinatários e suas Necessidades**

Genericamente, os gastos com o pessoal respeitam ao montante total que uma organização gasta com os seus colaboradores, incluindo, de entre outras, salários, benefícios, encargos sociais e formação e desenvolvimento. O seu impacto no orçamento total e a necessidade de alinhar estes gastos com os objetivos estratégicos e operacionais da organização, determinam que uma gestão eficaz da despesa com pessoal contribui de forma significativa para a sustentabilidade financeira, a eficiência operacional e a competitividade no mercado (Agustia net. al., 2023; Brown et. al., 2019). Na verdade, os gastos com o pessoal representam uma parte importante do orçamento, tanto em entidades públicas como privadas, sendo um dos maiores custos operacionais que estas enfrentam. Por isso, a gestão eficiente destes gastos é vital não só para a estabilidade financeira das organizações, como para fomentar uma força de trabalho motivada e produtiva, fundamental para atingir os objetivos organizacionais (Frutos-Belizón et. al., 2021; Goyal et. al., 2021). No contexto das finanças públicas, os gastos com o pessoal têm um papel central na distribuição de recursos governamentais, impactando diretamente na capacidade do Governo para prestar serviços à população. Neste sentido, seguir uma gestão cuidadosa destes gastos é essencial para evitar *déficits* orçamentais e assegurar a sustentabilidade a longo prazo. Além disso, a transparência e a responsabilidade na gestão destes gastos são fundamentais para manter a confiança do cidadão na administração pública (Pârțachi & Mija, 2021; World Bank, 2020). Nas empresas, os gastos com pessoal são igualmente importantes, influenciando diretamente a lucratividade e a competitividade. Uma gestão eficaz destes gastos pode resultar numa vantagem competitiva significativa, permitindo à empresa investir em inovação, desenvolvimento de produtos e expansão de mercado. Por outro lado, um excesso de gastos com o pessoal pode limitar a sua capacidade de investimento e impactar negativamente na sua situação financeira (Anwar & Abdullah, 2021; Sadq et. al., 2018).

A rubrica de gastos com o pessoal é tão essencial quanto relevante. Desde logo, representa porque uma parte significativa dos gastos operacionais, influenciando diretamente a rentabilidade e a sustentabilidade financeira, pelo que é um indicador chave de eficiência operacional. Para além disso, a forma como estes recursos são alocados e geridos tem um reflexo direto no estado de espírito e na produtividade dos colaboradores, afetando a qualidade dos serviços e/ou produtos fornecidos pela organização. Adicionalmente, uma gestão eficiente dos gastos com o pessoal permite que as organizações atraiam e retenham talentos, um fator crucial para a inovação e o crescimento a longo prazo (Bhattacharya et. al., 2023; Pham et. al., 2021). Assim, as organizações

que conseguem otimizar os seus gastos com o pessoal sem comprometerem a qualidade e a satisfação dos colaboradores tendem a ter um melhor desempenho financeiro e operacional. Isto implica não só uma gestão cuidadosa dos salários e demais benefícios como, também, investimentos estratégicos em formação e desenvolvimento, que podem melhorar as competências da força de trabalho e a eficiência organizacional a longo prazo (Bril et. al., 2021; Engetou, 2017). Neste sentido, uma gestão da rubrica de gastos com o pessoal requer um equilíbrio delicado entre a contenção de custos e o investimento em capital humano. Estratégias eficazes nesta área não só melhoram a posição financeira de uma organização como reforçam o seu compromisso com o bem-estar dos colaboradores e com a excelência operacional. Deste modo, a rubrica de gastos com o pessoal é uma componente vital para a gestão financeira, pelo que exige uma abordagem cuidadosa e estratégica no sentido de maximizar o seu impacto positivo na organização (Jotabá et. al., 2022; Mahssouni et. al., 2022).

Não obstante a inquestionável relevância que lhe está associada, importa destacar que a gestão de gastos com o pessoal tem sofrido uma evolução notável ao longo do tempo, refletindo alterações nas práticas de gestão organizacional, na legislação laboral e nas expectativas da sociedade. Uma evolução que surge marcada por fases distintas, cada uma caracterizada por diferentes abordagens e prioridades no que diz respeito ao tratamento dos gastos associados ao pessoal. Enquanto no início da era industrial a gestão de gastos com o pessoal seguia uma abordagem mecanicista, com os trabalhadores a serem encarados como recursos a maximizar, na medida em que o foco era minimizar custos para maximizar a produção, com pouca consideração pelas necessidades ou bem-estar dos trabalhadores. Uma abordagem que refletia o pensamento de gestão da época, que via a eficiência operacional e a redução de custos como os principais determinantes do sucesso empresarial (Syech Idrus et. al., 2023; Wren & Bedeian, 2023), e que passou a contrastar com o pensamento do século XX que, com o surgimento das teorias de gestão humanista, começou a reconhecer a importância do capital humano para o sucesso organizacional e levou a que os gastos com o pessoal comessem a ser vistos não apenas como custos a controlar mas como investimentos que poderiam gerar retornos significativos em termos de produtividade, inovação e vantagem competitiva. Esta mudança traduziu-se em aumentos nos investimentos em formação e desenvolvimento, benefícios para os trabalhadores e iniciativas para o seu desenvolvimento, refletindo uma nova abordagem que procurava equilibrar a eficiência operacional com a satisfação e motivação dos trabalhadores (Matheson et. al., 2021; Melé, 2016; Pirson, 2020). Mais recentemente, com a era digital, a gestão dos gastos com o pessoal passou a enfrentar novos desafios e experimentar novas oportunidades. A tecnologia não só transformou o local de trabalho e criou novas formas de trabalho, como veio exigir novas competências, o que requer uma revisão contínua das estratégias de gestão de pessoal para garantir que as organizações possam atrair, reter e desenvolver talentos num ambiente de trabalho em rápida mudança. Para além disso, há uma pressão crescente para que as organizações sejam mais transparentes relativamente às suas práticas de gestão de pessoal, refletindo preocupações mais amplas da sociedade com a sustentabilidade, a equidade e a responsabilidade social corporativa (Melo & Machado, 2018; Molotkova et. al., 2019; Zhang & Chen, 2023). Na verdade, e tal como já tivemos oportunidade de

referir, a ampliação do conceito de responsabilidade, para responder as exigências crescentes da sociedade, passou a abranger, para além dos critérios financeiros, critérios sociais e ambientais e conduziu à integração dos fatores ESG nos processos de tomada de decisão (Gebhardt et. al., 2023; Harasheh & Provasi, 2023). A evolução da gestão de gastos com o pessoal reflete uma mudança fundamental na forma como as organizações veem e valorizam os seus trabalhadores. De simples recursos a maximizar para investimentos que geram valor, a gestão de gastos com o pessoal ocupa, agora, um lugar central nas estratégias de gestão organizacional, com um foco crescente na criação de um ambiente de trabalho que possa atrair e reter talentos, promover a inovação e sustentar o sucesso a longo prazo (Dimian et. al., 2023; Paschina, 2023; Yang et. al., 2023).

Por sua vez, os gastos com o pessoal têm um papel fundamental, tanto numa perspetiva macroeconómica como organizacional, influenciando diretamente a economia de um país e o êxito de uma empresa ou entidade pública. Os objetivos associados a estas despesas refletem a procura por um equilíbrio entre a eficiência operacional, a satisfação dos funcionários e a contribuição para a economia em geral. Do ponto de vista macroeconómico, os gastos com o pessoal são essenciais para impulsionar a atividade económica. Salários e benefícios pagos aos trabalhadores traduzem-se em consumo, um dos principais motores do crescimento económico. Ao pagar salários justos e competitivos, as organizações não só garantem o bem-estar dos seus funcionários, como contribuem para o aumento do poder de compra, que é vital para a procura agregada e, conseqüentemente, para o crescimento económico sustentável (Fedotenkov & Gupta, 2021; Silva, 2021). Adicionalmente, investimentos em formação e desenvolvimento de pessoal podem melhorar a qualidade da força de trabalho de um país, aumentando a produtividade geral e promovendo a inovação, decisivo para a competitividade internacional de uma economia, pois uma força de trabalho altamente qualificada e produtiva é capaz de gerar bens e serviços de maior valor acrescentado (Perez-Johnson & Holzer, 2021; Fegade & Sharma, 2023). Do ponto de vista organizacional, os objetivos dos gastos com o pessoal focam-se na maximização da eficiência operacional e na promoção de um bom ambiente de trabalho. Através de uma gestão eficiente dos gastos com o pessoal as organizações procuram otimizar a sua rentabilidade mantendo, simultaneamente, um elevado nível de satisfação e envolvimento dos funcionários, o que envolve a estruturação de pacotes de remuneração competitivos e investimento em formação e desenvolvimento profissional que, por sua vez, podem aumentar a eficiência e a inovação dentro da organização (Charles & Ochieng, 2023; Isahrabiu, 2018). A motivação dos funcionários é vital para o desempenho e a produtividade da organização. Investimentos em salários justos, benefícios valiosos e um ambiente de trabalho seguro e estimulante são essenciais para garantir que os funcionários se sintam valorizados e comprometidos com o seu trabalho. A sua satisfação está diretamente ligada à sua produtividade e à qualidade do serviço ou produto fornecido pela organização. Programas de reconhecimento, oportunidades de desenvolvimento profissional e a promoção de um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e o trabalho são exemplos de estratégias que podem melhorar a motivação dos funcionários (Nurmukhan et. al., 2022; Rodriguez & Walters, 2017). Além disso, a gestão estratégica dos gastos com o pessoal permite às organizações atrair e reter talentos, um fator crucial para o sucesso a longo prazo. Um ambiente de trabalho que valoriza

o desenvolvimento pessoal e profissional é mais atrativo para trabalhadores qualificados, que são essenciais para a inovação e a competitividade da organização. Assim, os gastos com o pessoal são vistos não apenas como uma parcela dos custos, mas também, e fundamentalmente, como um investimento estratégico que pode gerar valor significativo para a organização (Kakhovska et. al., 2018; Sinnaiah et. al., 2023). Num mercado de trabalho competitivo, a capacidade de atrair os melhores talentos e mantê-los na organização é crucial para o sucesso empresarial. Investir em pacotes de remuneração competitivos, oportunidades de crescimento profissional e uma cultura organizacional positiva são aspetos essenciais que influenciam a decisão de um talento de se juntar ou permanecer numa organização. Tais investimentos não só reduzem os custos associados à alta rotatividade de pessoal, como garantem que a organização mantenha uma força de trabalho qualificada e motivada, capaz de impulsionar a inovação e o crescimento (Sembiring & Damayanti, 2023; Sorn et. al., 2023). Por fim, a eficiência operacional é uma meta específica diretamente influenciada pela gestão do investimento em pessoal. Práticas eficientes de gestão de pessoal permitem que as organizações otimizem os seus recursos humanos, alinhando as habilidades e capacidades dos funcionários com as necessidades operacionais da organização. A implementação de tecnologias que automatizem processos rotineiros e a formação contínua de funcionários em novas competências são formas de aumentar a eficiência operacional. Estas práticas não só melhoram a produtividade, como permitem que a organização responda de forma mais ágil às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes (Lu et. al., 2023; Rijal, 2023).

Entender as particularidades da rubrica de gastos com o pessoal é crucial para uma gestão financeira eficiente em qualquer organização. Essas particularidades podem, de entre outras, ser classificadas de acordo com a natureza do gasto, em fixo e variável. A análise dessas categorias fornece informações valiosas para a otimização destes custos e a maximização da eficiência operacional. As despesas fixas com o pessoal são aquelas que não mudam em função do nível de produção ou serviço prestado pela organização. Salários e benefícios fixos, como seguros de saúde e contribuições para a reforma, estão incluídos nesta categoria, que é previsível e constante ao longo do tempo, facilitando o planeamento financeiro e orçamental. No entanto, a natureza fixa destes gastos, também significa que a sua redução pode ser desafiadora em períodos de baixa procura ou recessão económica, sublinhando a importância de uma gestão cuidadosa e estratégica (Caramela, 2024; Marion & Ribeiro, 2017; Nuraini, 2023). Pelo contrário, a componente de variáveis com o pessoal oscila com o volume de trabalho ou produção. Comissões de vendas, horas extraordinárias e bónus baseados no desempenho são exemplos típicos de custos variáveis, diretamente alinhados com o desempenho e os resultados da organização, oferecendo uma ferramenta flexível para a gestão de recursos humanos. Ainda que permitam que as organizações os ajustem em função das necessidades operacionais e das condições do mercado, podem introduzir uma variabilidade significativa nos gastos totais com o pessoal, pelo que também requerem um acompanhamento e gestão cuidadosos (Charles & Ochieng, 2023; Chung, 2022; Paschina, 2023). Assim, um entendimento aprofundado destas características permite que os gestores tomem decisões estratégicas sobre como alocar recursos, investir em capital humano e

ajustar estruturas de custos em resposta a mudanças internas e externas ao ambiente organizacional (Cho et. al., 2023).

Explorando em específico estes aspetos, os salários são a pedra angular da remuneração dos trabalhadores e constituem uma parcela considerável dos gastos com o pessoal. Para atrair profissionais de alto nível e manter a motivação dos colaboradores, é necessário que sejam competitivos e justos. Uma política salarial bem estruturada deve levar em conta as condições de mercado e o desempenho individual, garantindo que a compensação esteja em linha com os objetivos estratégicos da organização (Agustian et. al., 2023; Gerhart, 2023; Groysberg et. al., 2021). Para além dos salários, as regalias, como seguros de saúde, planos de reforma e licenças pagas, são elementos fundamentais da remuneração total, que não só contribuem para o bem-estar dos colaboradores como podem, ainda, ser determinantes na captação e retenção de talentos. Proporcionar um pacote de regalias atraente e adequado às necessidades dos colaboradores pode distinguir uma organização dos seus concorrentes no mercado laboral (Allen, 2021; Iqbal et. al., 2017; Sorn et. al., 2023). As contribuições sociais, incluindo as contribuições para a segurança social, impostos sobre salários e outros encargos legais obrigatórios, representam outra fatia importante dos gastos com o pessoal. Ainda que obrigatórias, uma gestão eficaz pode minimizar o seu impacto financeiro, garantindo simultaneamente a conformidade com as normas em vigor (Sokolovska, 2018; Torres, 2022). Adicionalmente, o desenvolvimento profissional, com investimento em formação e desenvolvimento, é frequentemente apontado pelos colaboradores como um fator importante para a satisfação no trabalho e a lealdade à organização, tornando-se um gasto estratégico que pode gerar retornos significativos sobre o investimento (Sahnoun & Abdennadher, 2021; Schroeder-Strong et. al., 2024).

Por sua vez, a administração dos gastos com o pessoal é um processo intrincado que envolve diversos grupos, cada um com as suas próprias expectativas e requisitos, pelo que é fundamental reconhecer e entender esses grupos para criar estratégias de gestão de pessoal eficientes e duradouras. Os principais grupos envolvidos são os funcionários, os gestores, os investidores e a sociedade em geral. Os funcionários são, talvez, o grupo mais diretamente afetado pela gestão de gastos com o pessoal. Procuram uma remuneração justa, benefícios adequados, estabilidade no trabalho e oportunidades para crescimento profissional. A sua satisfação, em relação a esses aspetos, pode impactar diretamente a sua motivação, produtividade e fidelidade. Políticas de pessoal que atendam às necessidades dos funcionários podem levar a uma equipa mais comprometida e eficiente (Jufrizen & Kandhita, 2021; Nasim et. al., 2021; Shahid, 2019). Os gestores têm o desafio de equilibrar os gastos com o pessoal com os objetivos operacionais e financeiros, para o que precisam assegurar que tais gastos, com o pessoal, sejam sustentáveis e contribuam para a eficiência operacional e a competitividade. Gestores competentes usam estratégias de gestão de pessoal para atrair e manter talentos, ao mesmo tempo que mantêm os gastos alinhados com os orçamentos e as metas financeiras (Al-Jedaiah & Albdareen, 2020; Gannile et. al., 2020; Pham et. al., 2021). Para os investidores, os gastos com o pessoal são um indicador crucial da gestão financeira, pelo que avaliam como são administrados, buscando um equilíbrio entre o investimento em capital humano e o retorno financeiro. Procuram identificar políticas de pessoal que

promovam a sustentabilidade financeira e contribuam para o crescimento e a rentabilidade a longo prazo (Arokiasamy et. al., 2023; Madgavkar et. al., 2023). Por fim, temos a sociedade em geral como um grupo de interesse igualmente importante, na medida em que as práticas de gestão de pessoal podem ter impactos sociais significativos, incluindo questões de emprego, desigualdade de rendimento e contribuições para a economia local e nacional. Para além disso, a sociedade espera que as organizações adotem práticas de pessoal responsáveis e éticas, promovendo padrões de trabalho justos e contribuindo positivamente para o bem-estar da comunidade (Boehm et. al., 2021; Haley, 2023; Tortia et. al., 2022).

A abordagem apresentada permitiu trazer à discussão a importância do investimento em capital humano para o desenvolvimento de recursos humanos e que este investimento não só aumenta a eficiência e a eficácia organizacional, como contribui, também, para a satisfação e a motivação dos funcionários, fatores cruciais para a retenção de talentos. Neste âmbito, e partindo da relevância que os gastos com o pessoal têm no contexto das finanças públicas e corporativas, destacando-se, ainda, os principais desafios que as organizações enfrentam, quais os principais aliados e as estratégias a utilizar para se poder otimizar estes gastos, fornecendo perspetivas sobre como os gastos com o pessoal podem ser geridos de forma a contribuir para a eficiência organizacional e a sustentabilidade financeira. Neste âmbito, e sem perder de vista o objetivo central desta investigação, a que procuraremos dar resposta cabal com a componente empírica desta investigação, apresenta-se, de seguida uma sistematização dos principais resultados de estudos anteriormente realizados e que tomaremos como ponto de partida para levantar as nossas hipóteses de investigação.

## **2. A influência política na despesa com o pessoal nas autarquias – um estudo piloto**

O presente estudo-piloto, intitulado “Influência política nas despesas com pessoal das autarquias locais”, tem como objetivo explorar preliminarmente as possíveis interações entre o contexto político e a gestão financeira das despesas com pessoal nas autarquias locais. Este tópico é de grande relevância, dado que a gestão dos recursos humanos nas administrações públicas locais representa uma parte significativa dos orçamentos e é, por isso, suscetível de influência política.

Dado que não foram encontrados estudos anteriores que investiguem diretamente esta questão, este estudo é exploratório e inovador, e precisa de ser comparado com a literatura existente. A falta de referências anteriores reforça a necessidade de um estudo piloto, que servirá de base para uma futura investigação mais aprofundada, permitindo identificar variáveis relevantes e testar instrumentos de recolha de dados adequados.

O estudo-piloto permitirá, assim, testar a metodologia, ajustar os instrumentos de investigação e estabelecer um ponto de partida sólido para a análise da influência política nas despesas com pessoal dos municípios.

### **2.1. Metodologia de Investigação**

A metodologia descreve todos os procedimentos metodológicos adotados, justificando as opções tomadas ao longo do processo. A fase metodológica é crucial para a operacionalização do estudo, pois é aqui que se define o tipo de investigação a realizar, a população e amostra selecionadas, bem como os instrumentos e métodos de análise de dados a aplicar.

De acordo com Fortin (2009), a metodologia pode ser entendida como o “conjunto de métodos e técnicas que orientam o desenvolvimento do processo de investigação científica”, sendo um plano elaborado pelo investigador para obter respostas válidas às questões ou hipóteses levantadas. Assim, a metodologia é o espaço onde são apresentadas e justificadas as abordagens e técnicas utilizadas para analisar um determinado fenómeno, sempre de acordo com o tipo de estudo a realizar. A investigação pode ser classificada de várias formas, sendo o paradigma metodológico um dos principais critérios. Existem dois paradigmas metodológicos dominantes: o quantitativo e o qualitativo. Existe ainda a possibilidade de combinar os dois paradigmas, dando origem a uma metodologia mista. Neste estudo, optámos por uma abordagem quantitativa. A abordagem quantitativa pressupõe que é possível quantificar os dados recolhidos, permitindo que as opiniões e informações sejam traduzidas em números para posterior categorização e análise. O objetivo de um estudo quantitativo é descrever e explicar numericamente os fenómenos observados (Vielas, 2009).

De acordo com Almeida e Freire (2000), a investigação quantitativa procura essencialmente explicar, prever e verificar fenómenos, aplicando procedimentos de investigação caracterizados pela objetividade, racionalidade e quantificação dos dados. Fortin (2009) afirma que o objetivo deste paradigma é desenvolver o conhecimento através da descrição e interpretação objetiva dos dados, permitindo ao investigador atribuir um significado abrangente ao fenómeno em estudo.

A amostra deste estudo é composta pelos 308 municípios de Portugal, abrangendo a totalidade do território nacional. A inclusão de todos os municípios sem qualquer exclusão foi uma escolha metodológica fundamentada na necessidade de garantir uma análise abrangente e representativa, que considere as especificidades de cada autarquia local. Essa abordagem permite captar a diversidade de características dos municípios, como diferenças de dimensão, orientação política e formas de governação, essenciais para compreender as dinâmicas subjacentes à gestão das despesas com pessoal e o impacto das variáveis em estudo. A representatividade total assegura a robustez da análise e possibilita a identificação de padrões, comportamentos e discrepâncias em diversos contextos municipais.

Os municípios foram classificados com base na sua dimensão administrativa, populacional e complexidade estrutural, o que permitiu diferenciar pequenos, médios e grandes municípios. Os pequenos municípios representam 60,1% da amostra, correspondendo a 185 autarquias. Essas unidades são caracterizadas por estruturas administrativas mais simples, menor número de funcionários e, geralmente, níveis mais baixos de despesa com pessoal. Os municípios médios, que somam 99 autarquias e representam 32,1% da amostra, apresentam características populacionais e financeiras intermédias, refletindo maior equilíbrio na complexidade administrativa. Os grandes municípios, que totalizam 24 autarquias e representam 7,8% da amostra, destacam-se pelas suas estruturas administrativas mais robustas, maior número de funcionários e níveis elevados de despesas com pessoal. Essa diferenciação por dimensão é crucial para analisar as especificidades e os desafios enfrentados por cada grupo no que respeita à gestão de recursos humanos e financeiros.

No que concerne à representatividade política, a amostra reflete a diversidade de configurações partidárias presentes nos municípios ao longo dos ciclos eleitorais de 2009, 2013, 2017 e 2021. A análise considerou os partidos vencedores na Câmara Municipal e na Assembleia Municipal, abrangendo forças políticas predominantes, como o Partido Socialista (PS) e o Partido Social Democrata (PPD-PSD), além de coligações e movimentos cívicos locais. Este elemento político é essencial para avaliar a influência das orientações ideológicas e dos ciclos eleitorais nas decisões financeiras das autarquias, particularmente no que diz respeito à despesa com pessoal. Além disso, foi avaliada a coincidência partidária entre os órgãos executivos e deliberativos, permitindo explorar o impacto de alinhamentos ou divergências políticas na governação e gestão orçamental.

O período de análise compreende os anos de 2012 a 2023, abrangendo três ciclos eleitorais consecutivos, em 2013, 2017 e 2021. Essa delimitação temporal é relevante para capturar as dinâmicas financeiras e os comportamentos dos municípios tanto em anos pré-eleitorais como nos períodos subsequentes às eleições. Estudos prévios indicam que os ciclos eleitorais podem influenciar significativamente as decisões orçamentais, particularmente em áreas como a despesa com pessoal, sendo esta uma das razões que justificam a escolha deste intervalo temporal.

A recolha de dados para este estudo foi feita a partir de duas fontes principais: fontes primárias e fontes secundárias. As fontes primárias consistiram na aplicação de inquéritos por questionário dirigidos aos municípios, com o objetivo de recolher informações qualitativas e quantitativas relacionadas com a dimensão administrativa, a orientação política predominante, a forma de governação e a coincidência partidária entre os órgãos executivos e deliberativos. Esses questionários foram desenhados para captar informações detalhadas e específicas sobre a gestão financeira e administrativa das autarquias. As fontes secundárias incluíram a análise de relatórios financeiros e documentos administrativos das autarquias, como relatórios financeiros anuais e dados populacionais e eleitorais. Estes documentos forneceram informações sobre a despesa com pessoal no período de 2012 a 2023, os níveis de endividamento municipal, os custos com fornecimentos e serviços externos, além de dados relacionados ao número de eleitores inscritos e votantes. A combinação de fontes primárias e secundárias permitiu obter um conjunto de dados abrangente e diversificado, assegurando maior profundidade e rigor analítico.

A escolha de incluir a totalidade dos municípios na amostra está fundamentada na necessidade de capturar a complexidade e a diversidade das autarquias locais em Portugal. Essa abordagem garante não apenas a representatividade estatística, mas também uma compreensão mais profunda das dinâmicas políticas e financeiras que influenciam a gestão das despesas com pessoal. Além disso, a análise da totalidade dos municípios oferece uma base sólida para identificar padrões comuns e divergências relevantes entre diferentes categorias de municípios, considerando fatores como dimensão, contexto político e condições económicas.

A abrangência da amostra contribui para a validade externa do estudo, permitindo que os resultados obtidos sejam generalizáveis para o contexto nacional. Essa estrutura metodológica robusta e abrangente reforça a relevância científica do estudo, especialmente ao investigar a influência de ciclos eleitorais e de estratégias de governação na sustentabilidade financeira e na eficiência da

gestão de despesas com pessoal. A inclusão de dados detalhados e a adoção de uma amostra completa oferecem uma base empírica consistente para aprofundar o conhecimento sobre a gestão financeira nas autarquias locais portuguesas, contribuindo para o desenvolvimento de teorias e práticas que promovam maior eficiência, transparência e accountability no setor público.

## **2.2. Objetivo do estudo e hipóteses de investigação**

O principal objetivo deste estudo é investigar se a ação dos dirigentes políticos nos municípios portugueses está alinhada com os princípios de legalidade, eficiência económica e transparência, ou se é influenciada por ciclos eleitorais. Para atingir este objetivo, o estudo considera diferentes variáveis políticas e estruturais que podem condicionar a afetação de recursos. A análise incidirá sobre as características políticas e administrativas de cada município, incluindo a ideologia política do partido no poder, a coincidência de partidos entre o executivo e a Assembleia Municipal e a forma de governação. Para explorar esta relação, são propostas as seguintes hipóteses de investigação (HI):

**HI<sub>1</sub>: Existem diferenças por dimensão do município relativamente à despesa com o pessoal nas autarquias portuguesas.**

- A revisão da literatura salienta que a contabilidade pública e a gestão eficiente dos recursos humanos são fundamentais para a administração dos fundos públicos (Agostino et al., 2022). Os municípios de maior dimensão, com uma estrutura administrativa mais complexa e um maior número de funcionários, terão naturalmente despesa com pessoal mais elevados. Por outro lado, a adoção de modelos de gestão orientados para os resultados e a implementação de tecnologias avançadas em municípios de maior dimensão pode resultar numa maior eficiência e, conseqüentemente, numa afetação mais significativa dos recursos humanos (Karaszewski et al., 2021; Ahmad et al., 2024). Assim, a dimensão do município é um fator determinante na afetação das despesas com pessoal, refletindo a necessidade de uma gestão mais robusta e complexa nos municípios de maior dimensão.

**HI<sub>2</sub>: Existem diferenças por ideologia política do partido no executivo municipal afeta às despesas com pessoal.**

- A ideologia política influencia diretamente as políticas de gestão pública e a alocação de recursos. O texto menciona que diferentes modelos de gestão pública, como a governança colaborativa e a gestão orientada para resultados, são adotados em função da orientação política dos gestores (Cepiku, 2017; Hoque, 2021). Municípios governados por partidos de centro-direita podem priorizar a eficiência e a contenção de gastos, resultando em despesas com pessoal mais restritivas em determinados períodos. Por outro lado, partidos de esquerda podem privilegiar políticas de expansão dos serviços públicos e de investimento em capital humano,

levando a variações significativas nas despesas com pessoal, dependendo do período eleitoral e das coligações formadas (Agostino et al., 2022; Lapuente & Van de Walle, 2020).

**HI<sub>3</sub>: Existem diferenças por anos eleitorais/não eleitorais relativamente à despesa com o pessoal.**

- Os períodos eleitorais são normalmente marcados por uma maior mobilização política e pela necessidade de demonstrar eficiência e resultados positivos, o que pode levar a aumentos nas despesas com pessoal, seja através de novas contratações ou de ajustes salariais (Agostino et al., 2022). Além disso, a transparência e a prestação de contas são enfatizadas em anos eleitorais, incentivando os gestores a investirem mais em recursos humanos para melhorar o desempenho administrativo e, assim, aumentar as chances de reeleição (Dabbicco & Steccolini, 2020; Heald, 2018).

**HI<sub>4</sub>: A mudança de governo municipal após as eleições de 2013, 2017 e 2021 leva a variações significativas na despesa com pessoal.**

- As mudanças de partido no governo municipal implicam a adoção de novas políticas e prioridades de gestão pública. De acordo com o texto, a implantação de novos modelos de gestão e a adoção de práticas contábeis em consonância com as IPSAS são influenciadas pela ideologia e estratégias dos novos gestores (Saleh et al., 2023; Schmidhuber et al., 2022). Essas mudanças podem resultar em variações nas despesas com pessoal, seja por meio de reestruturações, cortes ou aumentos de acordo com as novas diretrizes políticas e administrativas (Azhar et al., 2022).

**HI<sub>5</sub>: Existe uma relação entre o desempenho financeiro e a despesa com pessoal, medido antes e depois dos ciclos eleitorais de 2013 e 2021.**

- O desempenho financeiro, especialmente o nível de endividamento, impacta diretamente a capacidade dos municípios de alocar recursos nas despesas com pessoal. O texto indica que uma gestão financeira eficiente, apoiada em práticas contábeis transparentes e na adoção de tecnologias avançadas, pode melhorar a sustentabilidade financeira e permitir o aumento na despesa com pessoal (Agostino et al., 2022; Ogbuagu & Onuora, 2019). Assim, municípios com menor endividamento tendem a ter maior capacidade de investir em recursos humanos, principalmente nos anos pós-eleitorais, quando a confiança na administração pode ser restaurada (Grossi et al., 2020).

**HI<sub>6</sub>: Existem diferenças entre os anos 2012 e 2023 relativamente às despesas com o pessoal.**

- Durante as crises económicas, a necessidade de contenção de custos e a limitação dos recursos públicos levam a uma redução das despesas com pessoal. O texto refere que uma gestão eficiente e a adoção de práticas contabilísticas rigorosas são essenciais para enfrentar períodos de dificuldades financeiras (Azizi, 2023; Farouk et al., 2024). A diminuição das despesas com pessoal durante as crises económicas reflete uma resposta direta à necessidade de ajustar o orçamento e garantir a sustentabilidade financeira dos municípios (Azevedo et al., 2018).

**HI<sub>7</sub>: Existem diferenças por partido (Esquerda/Direita) relativamente às despesas com o pessoal.**

- Os partidos de direita tendem a priorizar a eficiência e a contenção dos gastos públicos, alinhando-se a modelos de gestão que privilegiam a redução das despesas com pessoal (Cepiku, 2017; Hoque, 2021). O texto sugere que a ideologia política influencia a gestão pública e a alocação de recursos, sendo provável que os partidos de direita implementem políticas de contratação mais restritivas para manter a eficiência operacional e controlar os custos (Lapuente & Van de Walle, 2020). No entanto, esta tendência pode não ser consistente em todos os anos analisados, refletindo a complexidade das influências políticas e económicas (Agostino et al., 2022).

**HI<sub>8</sub>: Existe uma relação entre o endividamento dos municípios e as despesas com pessoal, independentemente da ideologia política.**

- Uma governação eficaz está associada a uma gestão mais transparente, eficiente e orientada para os resultados, conforme discutido no texto (Saleh et al., 2023; Schmidhuber et al., 2022). Os municípios com uma governação eficaz, independentemente da ideologia política, adotam práticas de gestão avançadas, utilizam tecnologias modernas e seguem normas contabilísticas internacionais, como as IPSAS, para otimizar a afetação dos recursos humanos (Karaszewski et al., 2021; Ahmad et al., 2024). Isto resulta numa gestão mais prudente e eficiente das despesas com pessoal, refletindo um compromisso com a responsabilização e a transparência, pilares essenciais para a eficácia institucional e a confiança do público (Dabbicco & Steccolini, 2020; Heald, 2018).

### **2.3. Descrição do instrumento de recolha de dados**

Os dados foram recolhidos através de fontes primárias e secundárias. Como fonte primária foi utilizado o inquérito por questionário, aplicado a todos os 308 municípios de Portugal. Com este instrumento pretendia-se recolher informação sobre a dimensão, ideologia política, forma de governação e coincidência partidária entre o executivo e a Assembleia Municipal. Como fontes de dados secundárias serão utilizados os relatórios e contas dos municípios, abrangendo informação financeira e da despesa com pessoal para os anos de 2016 a 2021. A utilização de duas fontes de

dados garante uma visão abrangente e detalhada dos fatores em análise, abrangendo tanto os aspectos financeiros como os políticos. Para organizar e identificar claramente as variáveis utilizadas na análise sobre as despesas com pessoal nas autarquias portuguesas, apresentamos a seguinte tabela resumida (Tabela 1).

**Tabela 1:** Variáveis em Análise

Variável	Descrição	Nível de Medição
<b>Dimensão do Município</b>	Categoria de dimensão das autarquias: Grande, Média, Pequena	Ordinal
<b>Partido Vencedor AM</b>	Partido que venceu a Assembleia Municipal nas eleições de 2009, 2013, 2017 e 2021	Nominal
<b>Partido Vencedor Autarquia</b>	Partido que venceu a Autarquia nas mesmas eleições	Nominal
<b>Abstenção</b>	Número de eleitores que não votaram nas eleições	Métrica
<b>Eleitores Inscritos</b>	Número de eleitores registrados para votar em cada ciclo eleitoral	Métrica
<b>Eleitores Votantes</b>	Número de eleitores que efetivamente votaram	Métrica
<b>Custo de Serviços Externos</b>	Custos com fornecimento de serviços externos entre 2012 e 2023	Métrica
<b>Despesa com Pessoal</b>	Despesa com pessoal nas autarquias entre 2012 e 2023	Métrica
<b>Endividamento Geral (%)</b>	Percentagem de endividamento geral das autarquias entre 2012 e 2023	Métrica
<b>População</b>	Número de habitantes nas autarquias entre 2012 e 2023	Métrica
<b>Ano Eleitoral</b>	Ano das eleições consideradas no estudo: 2009, 2013, 2017, 2021	Ordinal

## 2.4. Tratamento dos Dados

Os dados serão tratados com recurso a técnicas estatísticas descritivas, inferenciais e multivariadas. Inicialmente, será efetuada uma análise descritiva exploratória, calculando medidas de tendência central (como a média e a mediana) e de dispersão (como o desvio-padrão) para compreender as características gerais dos dados. De seguida, será aplicada uma análise inferencial para testar as hipóteses levantadas sobre a influência política nas despesas com pessoal.

A análise descritiva do estudo teve como objetivo analisar os dados recolhidos dos 308 municípios nacionais, classificados como pequenos, médios e grandes. Para além disso, foram analisados os

partidos políticos vencedores nas eleições autárquicas entre 2009 e 2021. A abstenção, o número de eleitores inscritos e votantes, a despesa com pessoal e custos de fornecimento e serviços externos, o endividamento geral e a população foram avaliados entre 2012 e 2023. Utilizando o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, verificou-se que os dados não seguiam uma distribuição normal, devido à significância superior a 5% e à elevada assimetria e curtose. Consequentemente, foram utilizados testes não paramétricos como o *Kruskal-Wallis* para analisar os custos com pessoal e correlacioná-los com a dimensão dos municípios, revelando que os municípios de maior dimensão têm custos com pessoal mais elevados. Estes testes são adequados para comparar grupos independentes e avaliar a existência de diferenças significativas (Marôco, 2021).

Para a tomada de decisão relativamente à validação das hipóteses de investigação foi assumido um nível de significância de 5% (intervalo de confiança de 95%).

## **2.5. População vs Amostra**

A população de estudo é constituída por todos os 308 municípios que compõem as regiões territoriais de Portugal. A decisão de incluir todos os municípios na amostra foi tomada para garantir a representatividade e a diversidade dos dados, permitindo observar variações entre municípios de diferentes dimensões, filiações políticas e formas de governação. Assim, a amostra coincide com a população total, pois o estudo incluirá todos os municípios sem exceção, possibilitando uma análise mais abrangente e precisa. Esta abordagem permitirá identificar tendências e padrões em todo o território nacional, sem limitações relacionadas com a dimensão da amostra.

### 3. Apresentação e Discussão dos Resultados

Nesta seção vai-se proceder a apresentação e discussão dos resultados. No âmbito da discussão dos resultados vai-se fazer a análise descritiva e a análise das hipóteses formuladas. Não foi possível realizar as comparações com testes paramétricos, pois não havia normalidade dos dados.

#### 3.1. Análise Descritiva Exploratória

No presente estudo foram recolhidos os dados das 308 autarquias nacionais, na sua maioria de pequena dimensão (60,1%, N=185), seguido de médias (32,1%, N=99) e finalmente de grandes (7,8%, N=24) (Tabela 2).

**Tabela 2:** Distribuição de autarquias pela dimensão.

	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>GRANDE</b>	24	7,8%
<b>MÉDIA</b>	99	32,1%
<b>PEQUENA</b>	185	60,1%

Quanto aos partidos políticos eleitos para a assembleia municipal, em 2009 o vencedor foi o PS (43,8%, N=135), seguido do PPD-PSD (38,6%, N=119) e PCP-PEV (8,8%, N=27). Em 2013 o vencedor foi o PS (49,0%, N=151), seguido do PPD-PSD (27,9%, N=86) e PCP-PEV (10,7%, N=33). Em 2017 o vencedor foi o PS (52,9%, N=163), seguido do PPD-PSD (25,0%, N=77) e PCP-PEV

(7,5%, N=23). E em 2021 para a assembleia municipal o vencedor foi o PS (48,1%, N=148), seguido do PPD-PSD (24,4%, N=75) e coligações de direita (13,6%, N=42) (Tabela 3).

**Tabela 3:** Resumo por partido vencedor na assembleia municipal de 2009, 2013, 2017, 2021.

<b>Assembleia Municipal</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Partido Eleito 2009</b>	B.E.	1	0,3%
	CDS-PP	1	0,3%
	Coligação de Direita	19	6,2%
	Movimentos Cívicos	6	1,9%
	PCP-PEV	27	8,8%
	PPD/PSD	119	38,6%
	PS	135	43,8%
<b>Partido Eleito 2013</b>	CDS-PP	4	1,3%
	Coligação de Direita	19	6,2%
	Coligação de Esquerda	1	0,3%
	Movimentos Cívicos	14	4,5%
	PCP - PEV	33	10,7%
	PPD/PSD	86	27,9%
	PS	151	49,0%
<b>Partido Eleito 2017</b>	CDS-PP	5	1,6%
	Coligação de Direita	19	6,2%
	Coligação de Esquerda	2	0,6%
	JPP	1	0,3%
	Movimentos Cívicos	17	5,5%
	NC	1	0,3%
	PCP-PEV	23	7,5%
	PPD/PSD	77	25,0%
	PS	163	52,9%

**Tabela 3:** Resumo por partido vencedor na assembleia municipal de 2009, 2013, 2017, 2021 (cont.).

<b>Partido Eleito 2021</b>			
	CDS-PP	6	1,9%
	Coligação de Direita	42	13,6%
	Coligação de Esquerda	1	0,3%
	JPP	1	0,3%
	Movimentos Cívicos	17	5,5%
	PCP-PEV	18	5,8%
	PPD/PSD	75	24,4%
	PS	148	48,1%

Quanto aos partidos políticos eleitos para a autarquia, em 2009 o vencedor foi o PS (42,9%, N=132), seguido do PPD-PSD (38,0%, N=117) e PCP-PEV (9,1%, N=28). Em 2013 o vencedor foi o PS (48,4%, N=149), seguido do PPD-PSD (27,9%, N=86) e PCP-PEV (11,0%, N=34). Em 2017 o vencedor foi o PS (51,3%, N=158), seguido do PPD-PSD (25,6%, N=79) e PCP-PEV (7,8%, N=24). E em 2021 para a autarquia o vencedor foi o PS (48,1%, N=148), seguido do PPD-PSD (23,4%, N=72) e coligações de direita (13,6%, N=42) (Tabela 4).

**Tabela 4:** Resumo por partido vencedor na autarquia de 2009, 2013, 2017, 2021.

<b>Autarquia</b>		<b>N</b>	<b>%</b>
	B.E.	1	0,3%
	CDS-PP	1	0,3%
	Coligação de Direita	22	7,1%
<b>Partido Eleito 2009</b>	Movimentos Cívicos	7	2,3%
	PCP-PEV	28	9,1%
	PPD/PSD	117	38,0%
	PS	132	42,9%

**Tabela 4:** Resumo por partido vencedor na autarquia de 2009, 2013, 2017, 2021. (cont.)

	CDS-PP	5	1,6%
	Coligação de Direita	21	6,8%
	Coligação de Esquerda	1	0,3%
<b>Partido Eleito 2013</b>	Movimentos Cívicos	12	3,9%
	PCP-PEV	34	11,0%
	PPD/PSD	86	27,9%
	PS	149	48,4%
	CDS-PP	6	1,9%
	Coligação de Direita	19	6,2%
	Coligação de Esquerda	2	0,6%
<b>Partido Eleito 2017</b>	JPP	1	0,3%
	Movimentos Cívicos	19	6,2%
	PCP-PEV	24	7,8%
	PPD/PSD	79	25,6%
	PS	158	51,3%
	CDS-PP	6	1,9%
	Coligação de Direita	42	13,6%
	Coligação de Esquerda	1	0,3%
<b>Partido Eleito 2021</b>	JPP	1	0,3%
	Movimentos Cívicos	19	6,2%
	PCP-PEV	19	6,2%
	PPD/PSD	72	23,4%
	PS	148	48,1%

Na Tabela 5 encontra-se um resumo da estatística descritiva para cada variável em análise e apresentadas na secção da metodologia.

**Tabela 5:** Dados descritivos dos dados da abstenção, eleitores inscritos e votantes, custo com fornecimentos de serviços externos, custos com pessoal, endividamento geral e população das 308 autarquias.

	Taxa de variação média anual	Kolmogorov-Smirnov		Média	Desvio padrão
		Estadística gl <sup>1</sup>	p-value		
Abstenção 2009		,289	308 <0,001	12478,96	22336,319
Abstenção 2013	0,60%	,290	308 <0,001	14620,45	26299,127
Abstenção 2017		,288	308 <0,001	13760,97	24455,638
Abstenção 2021		,291	308 <0,001	14031,30	25332,178
<b>Média (abstenção)</b>					<b>13722,92</b>
CFSE <sup>2</sup> 2012	5,16%	,281	308 <0,001	5697213,51	9348383,524
CFSE 2013		,283	308 <0,001	5689101,93	9228161,017
CFSE 2014		,270	308 <0,001	5693228,29	8718747,796
CFSE 2015		,270	308 <0,001	5942803,99	9110265,097
CFSE 2016		,276	308 <0,001	6362135,65	9974175,004
CFSE 2017		,276	308 <0,001	6791108,90	10614753,257
CFSE 2018		,266	308 <0,001	6923742,57	10328085,694
CFSE 2019		,275	308 <0,001	7195052,39	11187226,573
CFSE 2020		,298	308 <0,001	6818580,07	12049559,636
CFSE 2021		,289	308 <0,001	7625772,40	12922120,627
CFSE 2022		,275	308 <0,001	8718673,06	13674381,071
CFSE 2023		,272	308 <0,001	10105438,78	15812469,784
<b>Média (CFSE)</b>		,277	308 <0,001	6963570,96	10972057,521

<sup>1</sup> gl -dimensão da amostra

<sup>2</sup> CFSE – Custos de Fornecimento e serviço externo

**Tabela 5:** Dados descritivos dos dados da abstenção, eleitores inscritos e votantes, custo com fornecimentos de serviços externos, custos com pessoal, endividamento geral e população das 308 autarquias. (cont.)

Despesa com Pessoal 2012	,330	308	<0,001	6779159,39	13565389,361
Despesa com Pessoal 2013	,328	308	<0,001	7341968,49	14404659,497
Despesa com Pessoal 2014	,319	308	<0,001	7196556,01	13389397,808
Despesa com Pessoal 2015	,322	308	<0,001	7156134,57	13550529,420
Despesa com Pessoal 2016	,320	308	<0,001	7269333,12	13760234,057
Despesa com Pessoal 2017	,323	308	<0,001	7493511,69	14570266,381
Despesa com Pessoal 2018	,322	308	<0,001	7943353,02	15296880,746
Despesa com Pessoal 2019	,317	308	<0,001	8566468,59	16035496,640
Despesa com Pessoal 2020	,322	308	<0,001	8955956,44	17078143,945
Despesa com Pessoal 2021	,315	308	<0,001	9582175,60	17700136,665
Despesa com Pessoal 2022	,304	308	<0,001	10689637,09	18782048,668
Despesa com Pessoal 2023	,301	308	<0,001	12122184,81	20896652,083
<b>Média (Despesa com Pessoal)</b>	,317	308	<0,001	8424703,23	15716248,778

**Tabela 5:** Dados descritivos dos dados da abstenção, eleitores inscritos e votantes, custo com fornecimentos de serviços externos, custos com pessoal, endividamento geral e população das 308 autarquias. (cont.)

Eleitores Inscritos 2009	,271	308	<0,001	30445,92	48541,858
Eleitores Inscritos 2013	,270	308	<0,001	30847,74	49043,548
Eleitores Inscritos 2017	,272	308	<0,001	30556,63	49002,879
Eleitores Inscritos 2021	,273	308	<0,001	30271,71	48880,801
	,056	308	<0,021	-2,30	3,738
<b>Média (Eleitores Inscritos)</b>	<b>,271</b>	<b>308</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>30530,50</b>	<b>48832,284</b>
Eleitores Votantes 2009	,260	308	<0,001	17966,96	26735,229
Eleitores Votantes 2013	,255	308	<0,001	16227,29	23365,525
Eleitores Votantes 2017	,261	308	<0,001	16795,66	25104,272
Eleitores Votantes 2021	,260	308	<0,001	16240,41	24079,224
	,036	308	<0,200	-4,16	3,325
<b>Média (Eleitores Votantes)</b>	<b>,259</b>	<b>308</b>	<b>&lt;0,001</b>	<b>16807,58</b>	<b>24794,471</b>
Endividamento Geral 2012 (%)	,075	308	<0,001	40,57	17,149
Endividamento Geral 2013 (%)	,071	308	<0,001	39,95	16,934
Endividamento Geral 2014 (%)	,077	308	<0,001	39,48	16,711
Endividamento Geral 2015 (%)	,078	308	<0,001	38,34	16,603
Endividamento Geral 2016 (%)	,098	308	<0,001	37,11	15,823

**Tabela 5:** Dados descritivos dos dados da abstenção, eleitores inscritos e votantes, custo com fornecimentos de serviços externos, custos com pessoal, endividamento geral e população das 308 autarquias. (cont.)

Endividamento Geral 2017 (%)	,094	308	<0,001	36,28	15,697
Endividamento Geral 2018 (%)	,096	308	<0,001	35,59	15,457
Endividamento Geral 2019 (%)	,090	308	<0,001	34,90	15,093
Endividamento Geral 2020 (%)	,169	308	<0,001	15,41	12,932
Endividamento Geral 2021 (%)	,171	308	<0,001	15,63	12,933
Endividamento Geral 2022 (%)	,173	308	<0,001	15,962	12,685
	,033	308	<0,200	-10,15	6,124
<b>Média (Endividamento Geral)</b>	,091	308	<0,001	31,75	13,854
População 2012	,276	308	<0,001	34193,17	55932,567
População 2013	,277	308	<0,001	34006,72	55837,528
População 2014	,278	308	<0,001	33830,14	55800,987
População 2015	,279	308	<0,001	33707,51	55883,401
População 2016	,280	308	<0,001	33625,31	56019,687
População 2017	,281	308	<0,001	33572,11	56199,382
População 2018	,281	308	<0,001	33554,26	56418,638
População 2019	,282	308	<0,001	33618,60	56765,781
População 2020	,282	308	<0,001	33717,31	56849,932

**Tabela 5:** Dados descritivos dos dados da abstenção, eleitores inscritos e votantes, custo com fornecimentos de serviços externos, custos com pessoal, endividamento geral e população das 308 autarquias. (cont.)

População 2021	,281	308	<0,001	33791,52	56697,126
População 2022	,281	308	<0,001	33910,13	56884,965

Pela informação apresentada na Tabela 5 pode concluir-se o seguinte:

- Realizando uma análise à abstenção dos 4 anos eleitorais, verificou-se que a mesmas se situou em média entre 12478,96 eleitores (DP = 22336,319) em 2009 e 14620,45 eleitores (DP = 26299,127) em 2013, sendo a média dos 4 anos 13722,92 (DP = 24552,6488) e uma taxa de variação média de 0,23%.
- O número médio de eleitores inscritos dos 4 anos eleitorais, variou entre 30271,71 eleitores (DP = 48880,801) em 2021 e 30847,74 eleitores (DP = 49043,548) em 2013, sendo a média dos 4 anos 30530,50 (DP = 48832,2844) e uma taxa de variação média de -2,3%.
- O número de eleitores votantes dos 4 anos eleitorais, variou em média entre 16227,29 (DP = 23365,525) eleitores em 2013 e 16240,41 (DP = 24079,224) eleitores em 2021, sendo a média dos 4 anos 16807,580 (DP = 24794,4713) e uma taxa de variação média de -4,2%.
- Os custos de fornecimento de serviços externos entre 2012 e 2023 variaram, em média, entre 5689101,930 (DP=9228161,0167) em 2013 e 10105438,781 (DP=15812469,7838) em 2023, sendo a média dos 12 anos 6963570,962 (DP = 10972057,5210) e uma taxa de variação média de 5,2%.
- A despesa com o pessoal entre 2012 e 2023 variaram em média entre 6779159,393 (DP=13565389,3610) em 2012 e 12122184,807 (DP=20896652,0829), sendo a média dos 12 anos 8424703,234 (DP = 15716248,7781) e uma taxa de variação média de 5,4%.
- O endividamento geral entre 2012 e 2023 variou, em média, entre 40,570 (DP=17,1482) em 2012 e 15,412 (DP=12,9316) em 2020, sendo a média dos 12 anos 31,747 (DP = 13,8541) e uma taxa de variação média de -10,2%.
- A população média das autarquias entre 2012 e 2023 variou, em média, entre 33554,26 (DP=56418,638) em 2018 e 34193,17 (DP=55932,567) em 2012, sendo a média dos 12 anos 33775,161 (DP = 56295,2198) e uma taxa de variação média de -0,5%.

O estudo permitiu uma análise detalhada das despesas com pessoal nos municípios portugueses, analisando diversos fatores políticos, económicos e demográficos no período de 2012 a 2023. Através da análise dos dados apresentados, foram identificadas tendências significativas que refletem não só a dinâmica interna dos municípios, mas também as influências dos recentes avanços da contabilidade pública e dos novos modelos de gestão pública. Os municípios de grande porte apresentaram, sistematicamente, maiores despesas com pessoal, seguidos pelos de médio e pequeno porte. A estrutura predominante dos municípios mais pequenos, que representam 60,1% dos municípios analisados, sugere desafios específicos relacionados com recursos financeiros limitados e capacidade de governação eficaz (Agustino et al., 2022; Bril et al., 2021). Os municípios de menor dimensão enfrentam frequentemente dificuldades na atração de investimento e de profissionais qualificados, o que pode comprometer a eficácia da gestão local e a implementação de políticas públicas eficazes.

A ideologia política do partido que lidera o executivo municipal tem demonstrado ter um impacto significativo nos custos com pessoal, especialmente em determinados períodos eleitorais. Os partidos de esquerda, como o Partido Socialista (PS), tendem a investir mais em pessoal, refletindo uma abordagem que se alinha com os novos modelos de gestão pública que enfatizam a inclusão e a responsabilidade social (Dabbicco & Steccolini, 2020; Saleh et al., 2023). Esta tendência está em linha com a teoria da legitimidade, em que as instituições públicas procuram operar de acordo com normas e valores socialmente aceites, reforçando a confiança pública através de práticas transparentes e responsáveis (Heald, 2018).

Os custos com o fornecimento e serviços externos e com o pessoal apresentaram uma tendência de aumento ao longo do período estudado, com taxas de variação médias de 5,2 por cento e 5,4 por cento, respetivamente. Este aumento reflete a crescente complexidade dos serviços prestados pelas autarquias locais e a necessidade de investir em recursos humanos qualificados para responder às exigências da população (Karaszewski et al., 2021; Han et al., 2023). A evolução das práticas de contabilidade pública, nomeadamente a adoção das IPSAS, tem promovido uma maior transparência e eficiência na gestão destes recursos, em linha com os novos modelos de gestão pública que valorizam a inovação e a eficiência operacional (Agustino et al., 2022).

O endividamento geral das autarquias locais registou uma redução significativa, passando de 40,570% em 2012 para 15,412% em 2020, com uma taxa de variação média de -10,2%. Esta redução é indicativa de uma gestão financeira mais prudente e eficiente, possivelmente influenciada pela adoção das IPSAS e de práticas de gestão orientadas para os resultados (Ogbuagu & Onuora, 2019; Schmidhuber et al., 2022). A diminuição do endividamento reforça a legitimidade institucional e a confiança pública nos municípios, demonstrando uma maior capacidade de controlo da despesa e de aplicação de políticas de austeridade quando necessário.

A população média dos municípios tem-se mantido relativamente estável, com uma média de 33.775,16 habitantes e uma taxa de variação média de -0,5%. Esta estabilidade é crucial para a viabilidade dos serviços públicos e para o fortalecimento das comunidades locais, permitindo um planeamento mais eficaz e uma alocação eficiente de recursos (Cepiku, 2017; Saleh et al., 2021).

Entretanto, a taxa de abstenção eleitoral tem registado uma ligeira tendência de subida, o que pode indicar níveis crescentes de desinteresse ou insatisfação da população com o sistema político. Este fenómeno enfatiza a necessidade de iniciativas que incentivem a participação cívica e reforcem a legitimidade das instituições democráticas (Androniceanu, 2021; Dabbicco & Steccolini, 2020).

A justificação para os resultados observados neste estudo está profundamente enraizada na evolução das práticas de contabilidade pública e na adoção de novos modelos de gestão pública. A adoção das Normas Internacionais de Contabilidade do Setor Público (IPSAS) e a incorporação de tecnologias avançadas, como *blockchain* e *big data*, têm permitido uma gestão mais transparente, eficiente e responsável dos recursos públicos (Agustino et al., 2022; Han et al., 2023). Estas transformações contabilísticas não só melhoram a qualidade da informação financeira, como também reforçam a legitimidade institucional, alinhando as ações do governo com as expectativas da sociedade (Dabbicco & Steccolini, 2020; Heald, 2018). A teoria da legitimidade é particularmente relevante para compreender como as autoridades locais procuram justificar as suas ações e políticas perante a sociedade. Ao adotar práticas contábeis transparentes e eficientes, os municípios aumentam a confiança pública, o que é essencial para uma governança eficaz e para a manutenção da legitimidade institucional (Kankpang & Nkiri, 2019; Medel-Ramírez & Medel-Lopez, 2018).

Além disso, os novos modelos de gestão pública, como a governação colaborativa e a gestão orientada para os resultados, contribuem significativamente para a eficiência operacional e a melhoria contínua dos serviços públicos. A governação colaborativa promove a cooperação entre diferentes setores da sociedade, aumentando a inclusão e a eficácia das políticas públicas (Cepiku, 2017; Saleh et al., 2021). A gestão orientada para os resultados centra-se na consecução de objetivos concretos e mensuráveis, alinhando os investimentos em pessoal com as necessidades da população e os objetivos estratégicos das autoridades locais (Hoque, 2021; Vignieri, 2022). A integração de critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*) nos processos de tomada de decisão reflete também um alargamento do conceito de responsabilidade pública, englobando não só a responsabilidade financeira, mas também a responsabilidade social e ambiental. Esse foco na sustentabilidade contribui para a construção de uma gestão pública mais alinhada com os objetivos de longo prazo de preservação ambiental e justiça social (Gebhardt et al., 2023; Harasheh & Provasi, 2023).

Apesar dos progressos significativos, a implementação das IPSAS e dos novos modelos de gestão pública enfrenta desafios consideráveis, incluindo a resistência interna à mudança, as limitações tecnológicas e a necessidade de formação contínua dos profissionais envolvidos (Azizi, 2023; Farouk et al., 2024). A superação destes obstáculos exige uma liderança eficaz e um compromisso com a colaboração interinstitucional, assegurando que os municípios possam capitalizar plenamente os benefícios dos desenvolvimentos contabilísticos e de gestão (Plimmer et al., 2023; Syarien & Samarah, 2023). Recomenda-se que os municípios continuem a investir em tecnologias avançadas e na formação dos seus gestores e funcionários para garantir uma gestão financeira eficiente e transparente. Além disso, é fundamental desenvolver políticas que promovam a

participação e a confiança dos cidadãos nas instituições públicas, reduzindo as taxas de abstenção e reforçando a legitimidade das ações governativas.

Em conclusão, o estudo mostra que as transformações nas práticas de contabilidade pública e a adoção de novos modelos de gestão são cruciais para melhorar a gestão das despesas com pessoal nos municípios portugueses. A adoção das IPSAS e a incorporação de tecnologias emergentes promovem maior transparência, eficiência e *accountability* na gestão dos recursos públicos, alinhando-se aos princípios de legitimidade e governança responsável (Ademola et al., 2020; Biancone et al., 2018). Essas mudanças facilitam uma gestão financeira mais prudente, refletida na redução do endividamento global e no aumento das despesas com pessoal e serviços externos, que, apesar de representarem desafios, são essenciais para atender às demandas crescentes da população e promover a sustentabilidade dos municípios (Ogbuagu & Onuora, 2019; Schmidhuber et al., 2022). A estabilidade demográfica e a redução da dívida demonstram a eficácia de práticas contábeis modernas e modelos de gestão orientados para resultados, reforçando a confiança pública e a legitimidade das instituições governamentais. Além disso, a integração de critérios ESG e a promoção de práticas de governação colaborativa e de gestão orientada para os resultados refletem um compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade socioambiental, alinhando a gestão pública com as expectativas contemporâneas da sociedade (Gebhardt et al., 2023; Harasheh & Provasi, 2023). Em suma, os municípios portugueses estão no bom caminho na adoção de práticas contabilísticas avançadas e de novos modelos de gestão pública, apesar dos desafios inerentes à sua implementação. A prossecução destes esforços é essencial para assegurar uma gestão financeira eficiente, transparente e responsável, que não só responda às necessidades imediatas das comunidades locais, mas também contribua para um desenvolvimento económico e social sustentável a longo prazo.

### **3.2. Validação das Hipóteses de Investigação**

Na presente secção pretende-se apresentar de uma forma sucinta a resposta a cada uma das hipóteses fixadas anteriormente.

Assim, numa primeira etapa, recorreu-se à aplicação do teste de *Kolmogorov-Smirnov*, para observar se as variáveis em estudo seguiam a distribuição normal. Pelos resultados obtidos foi possível verificar que todos os resultados permitiram afirmar, assumindo um nível de significância de 5%, que as variáveis não seguem a distribuição normal. Por tal, recorreu-se à aplicação de testes não paramétricos. Passa-se a analisar as hipóteses que foram formuladas para este trabalho.

**HI<sub>1</sub>: Existem diferenças por dimensão do município relativamente à despesa com o pessoal nas autarquias portuguesas.**

Por aplicação do teste de *Kruskal-Wallis*, assumindo um nível de significância de 5%, pode observar-se, para todos os anos em análise, que existem diferenças estatisticamente significativas por

dimensão do município relativamente à despesa com o pessoal nas autarquias portuguesas. Neste sentido, corrobora-se a hipótese de investigação.

Consultando a mesma tabela (Tabela 6) pode verificar-se que as despesas com pessoal foram sempre mais elevadas nas autarquias de dimensão grande, seguido das autarquias médias e finalmente das autarquias pequenas, pois os pontos médios das comparações foram mais elevados nas autarquias grandes, seguido das autarquias médias e finalmente das autarquias pequenas.

**Tabela 6:** Teste comparativo da despesa com o pessoal nas autarquias, tendo em conta a dimensão.

	<b>Dimensão</b>	<b>N</b>	<b>Ponto médio</b>	<b>Valor de H</b>	<b>gl</b>	<b>p-value</b>
<b>Despesa com Pessoal 2012</b>	GRANDE	24	293,54	190,989	2	<0,001
	MÉDIA	99	224,33			
	PEQUENA	185	99,09			
<b>Despesa com Pessoal 2013</b>	GRANDE	24	293,92	191,937	2	,001
	MÉDIA	99	224,49			
	PEQUENA	185	98,96			
<b>Despesa com Pessoal 2014</b>	GRANDE	24	294,54	193,755	2	,001
	MÉDIA	99	224,84			
	PEQUENA	185	98,69			
<b>Despesa com Pessoal 2015</b>	GRANDE	24	294,46	196,535	2	,001
	MÉDIA	99	225,75			
	PEQUENA	185	98,22			
<b>Despesa com Pessoal 2016</b>	GRANDE	24	294,17	195,964	2	,001
	MÉDIA	99	225,68			
	PEQUENA	185	98,29			

**Tabela 6:** Teste comparativo da despesa com o pessoal nas autarquias, tendo em conta a dimensão. (cont.)

<b>Despesa com Pessoal 2017</b>	GRANDE	24	294,33	197,256	2	,001
	MÉDIA	99	226,02			
	PEQUENA	185	98,09			
<b>Despesa com Pessoal 2018</b>	GRANDE	24	294,42	197,484	2	,001
	MÉDIA	99	226,06			
	PEQUENA	185	98,05			
<b>Despesa com Pessoal 2019</b>	GRANDE	24	294,38	195,537	2	,001
	MÉDIA	99	225,46			
	PEQUENA	185	98,38			
<b>Despesa com Pessoal 2020</b>	GRANDE	24	294,13	196,719	2	,001
	MÉDIA	99	225,93			
	PEQUENA	185	98,16			
<b>Despesa com Pessoal 2021</b>	GRANDE	24	294,83	198,756	2	,001
	MÉDIA	99	226,30			
	PEQUENA	185	97,87			
<b>Despesa com Pessoal 2022</b>	GRANDE	24	295,33	201,598	2	,001
	MÉDIA	99	227,00			
	PEQUENA	185	97,43			
<b>Despesa com Pessoal 2023</b>	GRANDE	24	295,38	199,825	2	,001
	MÉDIA	99	226,43			
	PEQUENA	185	97,73			

A primeira hipótese sugere que existem diferenças significativas na despesa com pessoal consoante a dimensão do município. Os resultados revelam que os municípios de maior dimensão apresentam sistematicamente custos com pessoal mais elevados do que os municípios de menor dimensão. Esta tendência mantém-se ao longo dos anos analisados, revelando que os municípios de maior dimensão assumem responsabilidades mais complexas, que exigem um maior investimento em recursos humanos. Assim, a relação entre a dimensão do município e as despesas com pessoal reflete não só a necessidade de serviços mais robustos, mas também a capacidade de atrair e reter profissionais qualificados.

**H1<sub>2</sub>: Existem diferenças por ideologia política do partido no executivo municipal afeta às despesas com pessoal.**

Por aplicação do teste de *Kruskal-Wallis*, com um nível de significância de 5%, e tendo em conta o partido eleito em 2009 verificaram-se diferenças estatisticamente significativas nos anos 2012 ( $\chi^2(6)=20,330$ ;  $p\text{-value}=,002$ ) e 2013 ( $\chi^2(6)=19,246$ ;  $p\text{-value}=,004$ ) (Tabela 7).

Consultando a mesma tabela pode verificar-se que os custos com pessoal foram sempre mais elevados nas autarquias CDS-PP, seguido das Coligações de Direita e Movimentos Cívicos em 2012 e 2013, pois os pontos médios das comparações foram mais elevados nas autarquias CDS-PP, seguido das Coligações de Direita e Movimentos Cívicos (Tabela 7).

**Tabela 7:** Teste comparativo da despesa com o pessoal nas autarquias, tendo em conta o partido que governava entre 2009 e 2013.

	Partido Eleito 2009	N	Ponto médio	Valor de H	gl	p-value
<b>Despesa com Pessoal 2012</b>	B.E.	1	146,00	20,330	6	,002
	CDS-PP	1	242,00			
	Coligação de Direita	22	208,55			
	Movimentos Cívicos	7	205,71			
	PCP-PEV	28	177,61			
	PPD/PSD	117	132,74			
	PS	132	156,56			

**Tabela 7:** Teste comparativo da despesa com o pessoal nas autarquias, tendo em conta o partido que governava entre 2009 e 2013. (cont.)

<b>Despesa com Pessoal 2013</b>	B.E.	1	134,00	19,246	6	,004
	CDS-PP	1	240,00			
	Coligação de Direita	22	207,45			
	Movimentos Cívicos	7	207,29			
	PCP-PEV	28	174,68			
	PPD/PSD	117	133,49			
	PS	132	156,73			

Tendo em conta o partido eleito em 2013 verificaram-se existir diferenças estatisticamente significativas nos anos 2013 ( $\chi^2(6)=17,824$ ;  $p\text{-value}=,007$ ), 2014 ( $\chi^2(6)=17,860$ ;  $p\text{-value}=,007$ ), 2015 ( $\chi^2(6)=17,638$ ;  $p\text{-value}=,007$ ), 2016 ( $\chi^2(6)=17,398$ ;  $p\text{-value}=,008$ ), 2017 ( $\chi^2(6)=17,297$ ;  $p\text{-value}=,008$ ), (Tabela 8).

Consultando a mesma tabela podemos verificar que os custos com pessoal foram sempre mais elevados nas autarquias de Coligações de Esquerda, seguido das Coligações de Direita e PCP-PEV, pois os pontos médios das comparações foram mais elevados nas autarquias Coligações de Esquerda, seguido das Coligações de Direita e PCP-PEV (Tabela 8).

**Tabela 8:** Teste comparativo da despesa com o pessoal nas autarquias, tendo em conta o partido que governava entre 2013 e 2017.

	<b>Partido Eleito 2013</b>	<b>N</b>	<b>Ponto médio</b>	<b>Valor de H</b>	<b>gl</b>	<b>p-value</b>
<b>Despesa com Pessoal 2013</b>	CDS-PP	5	120,80	17,824	6	,007
	Coligação de Direita	21	198,62			
	Coligação de Esquerda	1	300,00			
	Movimentos Cívicos	12	165,67			
	PCP-PEV	34	186,74			
	PPD/PSD	86	134,08			
	PS	149	151,97			

**Tabela 8:** Teste comparativo da despesa com o pessoal nas autarquias, tendo em conta o partido que governava entre 2013 e 2017. (cont.)

<b>Despesa com Pessoal 2014</b>	CDS-PP	5	117,40	17,860	6	,007
	Coligação de Direita	21	199,90			
	Coligação de Esquerda	1	299,00			
	Movimentos Cívicos	12	163,42			
	PCP-PEV	34	184,88			
	PPD/PSD	86	133,52			
	PS	149	152,83			
<b>Despesa com Pessoal 2015</b>	CDS-PP	5	119,80	17,638	6	,007
	Coligação de Direita	21	202,00			
	Coligação de Esquerda	1	298,00			
	Movimentos Cívicos	12	161,00			
	PCP-PEV	34	185,91			
	PPD/PSD	86	135,78			
	PS	149	151,12			
<b>Despesa com Pessoal 2016</b>	CDS-PP	5	122,20	17,398	6	,008
	Coligação de Direita	21	202,33			
	Coligação de Esquerda	1	298,00			
	Movimentos Cívicos	12	160,50			
	PCP-PEV	34	185,29			
	PPD/PSD	86	135,91			
	PS	149	151,10			
<b>Despesa com Pessoal 2017</b>	CDS-PP	5	118,80	17,297	6	,008
	Coligação de Direita	21	201,71			
	Coligação de Esquerda	1	298,00			
	Movimentos Cívicos	12	164,83			
	PCP-PEV	34	185,26			
	PPD/PSD	86	136,57			
	PS	149	150,58			

Tendo em conta o partido eleito em 2017 verificaram-se evidências que permitem afirmar a existências diferenças estatisticamente significativas nos anos 2017 ( $\chi^2(7)=15,752$ ;  $p\text{-value}=,027$ ), 2018 ( $\chi^2(7)=15,834$ ;  $p\text{-value}=,027$ ), 2019 ( $\chi^2(7)=17,313$ ;  $p\text{-value}=,015$ ), 2020 ( $\chi^2(7)=16,894$ ;  $p\text{-value}=,018$ ) e 2021 ( $\chi^2(7)=16,723$ ;  $p\text{-value}=,019$ ) (Tabela 9).

Consultando a mesma tabela pode verificar-se que os custos com pessoal foram sempre mais elevados nas autarquias de Coligações de Esquerda, seguido da JPP e Coligações de Direita, pois os pontos médios das comparações foram mais elevados nas autarquias Coligações de Esquerda, seguido da JPP e Coligações de Direita (Tabela 9).

**Tabela 9:** Teste comparativo da despesa com o pessoal nas autarquias, tendo em conta o partido que governava entre 2017 e 2021.

	Partido Eleito 2017	N	Ponto médio	Valor de H	gl	$p\text{-value}$
<b>Despesa com Pessoal 2017</b>	CDS-PP	6	131,33	15,752	7	,027
	Coligação de Direita	19	196,63			
	Coligação de Esquerda	2	278,50			
	JPP	1	226,00			
	Movimentos Cívicos	19	150,26			
	PCP-PEV	24	186,88			
	PPD/PSD	79	136,27			
	PS	158	153,00			
<b>Despesa com Pessoal 2018</b>	CDS-PP	6	128,50	15,834	7	,027
	Coligação de Direita	19	197,89			
	Coligação de Esquerda	2	277,50			
	JPP	1	225,00			
	Movimentos Cívicos	19	151,74			
	PCP-PEV	24	185,38			
	PPD/PSD	79	135,94			
	PS	158	153,19			

**Tabela 9:** Teste comparativo da despesa com o pessoal nas autarquias, tendo em conta o partido que governava entre 2017 e 2021. (cont.)

<b>Despesa com Pessoal 2019</b>	CDS-PP	6	126,00	17,313	7	,015
	Coligação de Direita	19	201,74			
	Coligação de Esquerda	2	279,00			
	JPP	1	225,00			
	Movimentos Cívicos	19	152,21			
	PCP-PEV	24	186,33			
	PPD/PSD	79	135,25			
	PS	158	152,94			
<b>Despesa com Pessoal 2020</b>	CDS-PP	6	123,00	16,894	7	,018
	Coligação de Direita	19	201,16			
	Coligação de Esquerda	2	279,00			
	JPP	1	219,00			
	Movimentos Cívicos	19	151,95			
	PCP-PEV	24	184,17			
	PPD/PSD	79	134,96			
	PS	158	153,67			
<b>Despesa com Pessoal 2021</b>	CDS-PP	6	122,00	16,723	7	,019
	Coligação de Direita	19	200,79			
	Coligação de Esquerda	2	277,50			
	JPP	1	218,00			
	Movimentos Cívicos	19	152,42			
	PCP-PEV	24	182,29			
	PPD/PSD	79	134,16			
	PS	158	154,41			

Mas tendo em conta o partido eleito em 2021 não se registaram diferenças estatisticamente significativas nos anos 2021 ( $\chi^2(7)=12,165$ ;  $p\text{-value}=,095$ ), 2022 ( $\chi^2(7)=11,025$ ;  $p\text{-value}=,138$ ) e 2023 ( $\chi^2(7)=10,669$ ;  $p\text{-value}=,154$ ), pois as probabilidades de significância (p) foram superiores aos 5% (Tabela 10). Este resultado sugere que, independentemente do partido eleito em 2021, as diferenças observadas entre os anos analisados não são estatisticamente relevantes, uma vez que as probabilidades de significância (p) se mantêm acima do nível crítico de 5%. Assim, não há evidência suficiente para afirmar que o partido no poder teve um impacto estatisticamente significativo nos resultados analisados ao longo do período de 2021 a 2023.

**Tabela 10:** Teste comparativo da despesa com o pessoal nas autarquias, tendo em conta o partido que governava entre 2021 e 2023

	Partido Eleito 2021	N	Ponto médio	Valor de H	gl	p-value
<b>Despesa com Pessoal 2021</b>	CDS-PP	6	122,00	12,165	7	,095
	Coligação de Direita	42	164,57			
	Coligação de Esquerda	1	259,00			
	JPP	1	218,00			
	Movimentos Cívicos	19	162,21			
	PCP-PEV	19	181,53			
	PPD/PSD	72	127,90			
	PS	148	160,30			
<b>Despesa com Pessoal 2022</b>	CDS-PP	6	129,17	11,025	7	,138
	Coligação de Direita	42	165,81			
	Coligação de Esquerda	1	254,00			
	JPP	1	205,00			
	Movimentos Cívicos	19	159,26			
	PCP-PEV	19	184,74			
	PPD/PSD	72	129,50			
	PS	148	158,97			

**Tabela 10:** Teste comparativo da despesa com o pessoal nas autarquias, tendo em conta o partido que governava entre 2021 e 2023. (cont.)

	CDS-PP	6	129,67	10,669	7	,154
	Coligação de Direita	42	166,64			
	Coligação de Esquerda	1	255,00			
<b>Despesa com Pessoal 2023</b>	JPP	1	208,00			
	Movimentos Cívicos	19	158,37			
	PCP-PEV	19	185,37			
	PPD/PSD	72	130,54			
	PS	148	158,22			

Com base nas conclusões apresentadas pode dizer-se que esta hipótese de investigação foi validada, revelando que existem diferenças significativas nas despesas com pessoal consoante o partido no governo municipal. Os dados mostram que os municípios liderados por partidos de direita tendem a ter despesas mais baixas do que os governados por partidos de esquerda. Este padrão é particularmente visível em anos de eleições, o que sugere que as orientações políticas podem influenciar diretamente as decisões orçamentais e a afetação de recursos. A ligação entre ideologia política e gestão financeira é, por conseguinte, um fator crucial a considerar na análise da governação local.

**HI<sub>3</sub>: Existem diferenças por anos eleitorais/não eleitorais relativamente à despesa com o pessoal.**

Por aplicação do teste de *Wilcoxon* para comparação dos valores gastos com pessoal entre os anos eleitorais e anos não eleitorais.

Tendo em conta as eleições do ano 2013, comparando os gastos com pessoal de 2013 com 2012 ( $W=-14,264$ ;  $p\text{-value}<0,001$ ) e 2013 com 2014 ( $W=-3,730$ ;  $p\text{-value}=,001$ ), assim como 2017 com 2016 ( $W=-10,024$ ;  $p\text{-value}=,001$ ) e 2017 com 2018 ( $W=-14,781$ ;  $p\text{-value}=,001$ ) e 2021 com 2020 ( $W=-13,972$ ;  $p\text{-value}=,001$ ) e 2021 com 2022 ( $W=-14,494$ ;  $p\text{-value}=,001$ ) (Tabela 22).

Esses resultados indicam que os gastos com pessoal aumentaram de forma significativa ao longo do tempo, tanto nos anos eleitorais quanto nos anos não eleitorais, sugerindo um padrão de crescimento contínuo. Dado que não foi observado um aumento específico nos anos eleitorais em comparação com os anos não eleitorais, os dados não fornecem suporte suficiente para validar a hipótese (HI), que pressupunha uma variação significativa de gastos relacionada exclusivamente aos períodos eleitorais. Assim, conclui-se que a HI não é validada, uma vez que o aumento dos

custos parece ser parte de uma tendência geral e não de um impacto isolado dos 12 anos eleitorais analisados (Tabela 11).

**Tabela 11:** Teste comparativo dos custos com pessoal entre anos eleitorais e não eleitorais.

		N	Ponto médio	Soma de Classificações	W	p-value
<b>Despesas com Pessoal 2013 - Despesas com Pessoal 2012</b>	Classificações Negativas	25	59,20	1480,00	-14,265	<0,001
	Classificações Positivas	283	162,92	46106,00		
	Empates	0				
<b>Despesas com Pessoal 2017 - Despesas com Pessoal 2016</b>	Classificações Negativas	73	111,15	8114,00	-10,024	,001
	Classificações Positivas	235	167,97	39472,00		
	Empates	0				
<b>Despesas com Pessoal 2021 - Despesas com Pessoal 2020</b>	Classificações Negativas	35	55,37	1938,00	-13,972	,001
	Classificações Positivas	273	167,21	45648,00		
	Empates	0				
<b>Despesas com Pessoal 2013 - Despesas com Pessoal 2014</b>	Classificações Negativas	122	147,20	17959,00	-3,730	,001
	Classificações Positivas	186	159,28	29627,00		
	Empates	0				
<b>Despesas com Pessoal 2017 - Despesas com Pessoal 2018</b>	Classificações Negativas	293	160,11	46913,00	-14,781	,001
	Classificações Positivas	15	44,87	673,00		
	Empates	0				
<b>Despesas com Pessoal 2021 - Despesas com Pessoal 2022</b>	Classificações Negativas	284	163,61	46464,00	-14,494	,001
	Classificações Positivas	24	46,75	1122,00		
	Empates	0				

A terceira hipótese propõe que há um aumento das despesas com pessoal durante os anos eleitorais em comparação com os anos não eleitorais. Os resultados corroboram esta ideia, uma vez que as despesas com pessoal são efetivamente mais elevadas durante os anos eleitorais. No entanto, é importante sublinhar que esta variação não se deve exclusivamente a estes períodos, mas sim a um padrão de crescimento constante ao longo do tempo. Isto implica que, embora os anos eleitorais

possam conduzir a um aumento das despesas, a trajetória de crescimento é um fenômeno mais amplo e contínuo.

**HI<sub>4</sub>: A mudança de governo municipal após as eleições de 2013, 2017 e 2021 leva a variações significativas na despesa com pessoal.**

De acordo com a tabela 11, verificou-se que nos anos posteriores aos anos eleitorais apresentou diferenças significativas com os anos eleitorais 2013, 2017 e 2021, existindo um aumento das despesas com o pessoal.

Os dados indicam que nos anos que se seguem a eleições importantes, as despesas com pessoal tendem a aumentar. Esse aumento pode estar relacionado a ajustes nas políticas de gestão de recursos humanos promovidos pelas novas administrações. Assim, a mudança de governo pode ter um impacto significativo na forma como os municípios gerem as suas finanças e afetam os seus recursos.

**HI<sub>5</sub>: Existe uma relação entre o desempenho financeiro e a despesa com pessoal, medido antes e depois dos ciclos eleitorais de 2013 e 2021.**

Para dar resposta a esta hipótese e uma vez que os dados não seguiam a distribuição normal optou-se por recorrer ao coeficiente de correlação de *Spearman*, produzindo informação entre o endividamento geral (%) e a despesa com o pessoal, assumindo um nível de significância de 5%. Assim, verificou-se ausência de correlação entre a percentagem de endividamento geral nos anos 2012 a 2015 e a despesa com o pessoal nos anos anteriores e seguintes a esses mesmos anos, pois as probabilidades de significância (p) foram superiores a 5%.

Entre os anos 2016 e 2019 verificou-se correlação entre o endividamento geral (%) e os custos com o pessoal de 2015 a 2023, sendo as mesmas correlações negativas, ou seja, quando menor o endividamento geral (%), maior o custo com o pessoal (Tabela 12).

Após 2019 não se verificou e correlação entre o endividamento geral (%) e os custos com o pessoal de 2019 a 2023, pois as probabilidades de significância (p) foram superiores a 5% (Tabela 12).

Como maioritariamente não se registaram evidências estatisticamente significativas, não se confirma a hipótese de investigação.

**Tabela 12:** Correlação entre endividamento geral (%) e despesa com pessoal.

		Despesa com Pessoal											
		2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>2012</b>	$\rho$	-,078	-,078	-,083	-,086	-,092	-,091	-,093	-,096	-,093	-,094	-,096	-,097
	<i>p-value</i>	,173	,169	,144	,132	,108	,109	,104	,093	,104	,100	,093	,090
<b>2013</b>	$\rho$	-,057	-,057	-,063	-,066	-,072	-,071	-,073	-,075	-,073	-,075	-,077	-,078
	<i>p-value</i>	,322	,317	,269	,251	,208	,212	,203	,187	,204	,191	,176	,173

**Tabela 12:** Correlação entre endividamento geral (%) e despesa com pessoal. (cont.)

<b>2014</b>	$\rho$	-,075	-,082	-,084	-,091	-,090	-,091	-,095	-,091	-,094	-,098	-,099
	<i>p-value</i>	,191	,152	,141	,112	,117	,110	,097	,110	,100	,085	,082
<b>2015</b>	$\rho$	-,103	-,105	-,113	-,111	-,113	-,117	-,113	-,116	-,122	-,123	
	<i>p-value</i>	,070	,065	,048	,052	<b>,048</b>	<b>,041</b>	<b>,048</b>	<b>,043</b>	<b>,032</b>	<b>,031</b>	
<b>2016</b>	$\rho$	-,125	-,134	-,132	-,133	-,138	-,134	-,137	-,145	-,146		
	<i>p-value</i>	<b>,028</b>	<b>,018</b>	<b>,020</b>	<b>,019</b>	<b>,015</b>	<b>,019</b>	<b>,016</b>	<b>,011</b>	<b>,010</b>		
<b>2017</b>	$\rho$	-,153	-,150	-,152	-,156	-,153	-,156	-,165	-,167			
	<i>p-value</i>	<b>,007</b>	<b>,008</b>	<b>,008</b>	<b>,006</b>	<b>,007</b>	<b>,006</b>	<b>,004</b>	<b>,003</b>			
<b>2018</b>	$\rho$	-,172	-,174	-,178	-,175	-,178	-,188	-,189				
	<i>p-value</i>	<b>,002</b>	<b>,002</b>	<b>,002</b>	<b>,002</b>	<b>,002</b>	<b>,001</b>	<b>,001</b>				
<b>2019</b>	$\rho$	-,192	-,197	-,193	-,197	-,206	-,208					
	<i>p-value</i>	<b>,001</b>	<b>,001</b>	<b>,001</b>	<b>,001</b>	<b>&lt;,001</b>	<b>&lt;,001</b>					
<b>2020</b>	$\rho$	-,016	-,013	-,014	-,016	-,015						
	<i>p-value</i>	,784	,815	,803	,775	,794						
<b>2021</b>	$\rho$	-,019	-,020	-,023	-,022							
	<i>p-value</i>	,737	,723	,687	,703							
<b>2022</b>	$\rho$	-,031	-,034	-,033								
	<i>p-value</i>	,589	,554	,565								

Legenda:  $\rho$  – coeficiente de correlação de Spearman; *p-value* – valor de prova.

A análise revela que, embora não exista uma correlação significativa entre o endividamento e as despesas com pessoal nos anos iniciais, observa-se uma correlação negativa entre estes elementos nos períodos posteriores. Este resultado sugere que, em algumas circunstâncias, os municípios com menor endividamento têm maiores despesas com pessoal, o que desafia a percepção de que uma gestão financeira eficiente resulta necessariamente em contenção de despesas.

**HI<sub>6</sub>:** Existem diferenças entre os anos 2012 e 2023 relativamente às despesas com o pessoal.

Por não ser possível aplicar a ANOVA, optou-se por realizar o teste comparativo de Friedman do despesa com o pessoal entre os anos 2012 e 2023, tendo-se verificado evidências estatísticas que permitem afirmar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre a despesa com o

peçoal nos diferentes anos ( $\chi^2(11)=2832,429$ ;  $p\text{-value}<0,001$ ) (Tabela 13). Por tal, corrobora-se a hipótese de investigação.

Consultando a mesma tabela verificamos que os custos com o peçoal foram mais baixos em 2012, verificando-se um grande aumento para 2013, passando a decrescer até 2016, onde o custo com o peçoal voltou a aumentar até ao ano 2023 (Tabela 13).

**Tabela 13:** Teste comparativo da despesa com peçoal entre 2012 e 2023.

	Ponto médio		gl	p
<b>Despesa com Peçoal 2012</b>	1,97	2832,429	11	<0,001
<b>Despesa com Peçoal 2013</b>	4,78			
<b>Despesa com Peçoal 2014</b>	4,30			
<b>Despesa com Peçoal 2015</b>	3,31			
<b>Despesa com Peçoal 2016</b>	3,38			
<b>Despesa com Peçoal 2017</b>	4,41			
<b>Despesa com Peçoal 2018</b>	6,39			
<b>Despesa com Peçoal 2019</b>	8,30			
<b>Despesa com Peçoal 2020</b>	8,61			
<b>Despesa com Peçoal 2021</b>	9,75			
<b>Despesa com Peçoal 2022</b>	10,84			
<b>Despesa com Peçoal 2023</b>	11,96			

*Legenda:  $X^2$  – valor de Qui-quadrado; gl – graus de liberdade; p – probabilidade de significância.*

A sexta hipótese propõe que anos crise económica tem um impacto significativo na despesa com peçoal dos municípios. Os dados obtidos indicam variações significativas na despesa ao longo dos anos analisados, com uma tendência ascendente a partir de um ponto de partida de custos mais baixos. Isto sugere que, embora a crise possa ter levado a um controlo das despesas em determinados períodos, a tendência geral tem sido um aumento das despesas com peçoal, o que implica um desafio para a gestão pública em tempos de restrições financeiras.

**H<sub>7</sub>: Existem diferenças por partido (Esquerda/Direita) relativamente às despesas com o pessoal.**

Separando os partidos pelos dois quadrantes políticos e não incluindo as autarquias governadas por movimentos cívicos pretendeu-se, por aplicação do teste de *Mann-Whitney*, verificar a existência de diferenças por partido relativamente aos custos com o pessoal tendo em conta o quadrante político governativo no ano em estudo.

Tendo em conta as eleições de 2009, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas nos gastos de 2012 e 2013, pois as probabilidades de significância (p) foram superiores ao nível de significância assumido (-5%) (Tabela 14).

**Tabela 14:** Teste comparativo da despesa com pessoal em 2012 e 2013, tendo em conta o quadrante político governativo de 2009.

	<b>Esquerda ou Direita 2009</b>	<b>N</b>	<b>Ponto médio</b>	<b>Soma de Classificações</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
<b>Despesa com Pessoal 2012</b>	Esquerda	161	157,75	25398,00	10183,000	,149
	Direita	140	143,24	20053,00		
<b>Despesa com Pessoal 2013</b>	Esquerda	161	157,36	25335,00	10246,000	,174
	Direita	140	143,69	20116,00		

*Legenda: U – valor de Mann-Whitney; p – probabilidade de significância.*

Tendo em conta as eleições de 2013, não se verificou diferenças significativas nos gastos de 2013 a 2017, pois as probabilidades de significância (p) foram superiores a 5% (Tabela 15)

**Tabela 15.** Teste comparativo da despesa com pessoal entre 2013 e 2017, tendo em conta o quadrante político governativo de 2013.

	<b>Esquerda ou Direita 2013</b>	<b>N</b>	<b>Ponto médio</b>	<b>Soma de Classificações</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
<b>Despesa com Pessoal 2013</b>	Esquerda	184	153,49	28242,00	9386,000	,199
	Direita	112	140,30	15714,00		
<b>Despesa com Pessoal 2014</b>	Esquerda	184	153,76	28291,00	9337,000	,176
	Direita	112	139,87	15665,00		

**Tabela 15.** Teste comparativo da despesa com pessoal entre 2013 e 2017, tendo em conta o quadrante político governativo de 2013. (cont.)

<b>Despesa com Pessoal 2015</b>	Esquerda	184	152,49	28059,00	9569,000	,303
	Direita	112	141,94	15897,00		
<b>Despesa com Pessoal 2016</b>	Esquerda	184	152,33	28029,00	9599,000	,324
	Direita	112	142,21	15927,00		
<b>Despesa com Pessoal 2017</b>	Esquerda	184	152,11	27989,00	9639,000	,352
	Direita	112	142,56	15967,00		

*Legenda: U – valor de Mann-Whitney; p – probabilidade de significância.*

Tendo em conta as eleições de 2017, não se verificou diferenças significativas nos gastos de 2017 a 2021, pois as probabilidades de significância (p) foram superiores a 5% (Tabela 16).

**Tabela 16:** Teste comparativo da despesa com pessoal entre 2017 e 2021, tendo em conta o quadrante político governativo de 2017.

	Esquerda ou Direita 2017	N	Ponto médio	Soma de Classificações	U	p
<b>Despesa com Pessoal 2017</b>	Esquerda	185	149,11	27585,00	8860,000	,265
	Direita	104	137,69	14320,00		
<b>Despesa com Pessoal 2018</b>	Esquerda	185	149,12	27588,00	8857,000	,263
	Direita	104	137,66	14317,00		
<b>Despesa com Pessoal 2019</b>	Esquerda	185	149,09	27582,00	8863,000	,267
	Direita	104	137,72	14323,00		
<b>Despesa com Pessoal 2020</b>	Esquerda	185	149,39	27638,00	8807,000	,233
	Direita	104	137,18	14267,00		
<b>Despesa com Pessoal 2021</b>	Esquerda	185	149,74	27701,00	8744,000	,199
	Direita	104	136,58	14204,00		

*Legenda: U – valor de Mann-Whitney; p – probabilidade de significância.*

Mas tendo em conta as eleições de 2021, não se verificou diferenças significativas nos gastos de 2022 e 2023, pois as probabilidades de significância (p) foram superiores a 5% e verificou-se diferenças significativas no ano 2021 ( $U=8607,000$ ;  $p=,029$ ), onde os partidos e coligações de esquerda tiveram mais custos com pessoal (Tabela 17).

**Tabela 17:** Teste comparativo da despesa com pessoal entre 2021 e 2023, tendo em conta o quadrante político governativo de 2021.

	<b>Esquerda ou Direita 2021</b>	<b>N</b>	<b>Ponto médio</b>	<b>Soma de Classificações</b>	<b>U</b>	<b>p</b>
<b>Despesa com Pessoal 2021</b>	Esquerda	169	154,07	26038,00	8607,000	,029
	Direita	120	132,23	15867,00		
<b>Despesa com Pessoal 2022</b>	Esquerda	169	153,05	25866,00	8779,000	,052
	Direita	120	133,66	16039,00		
<b>Despesa com Pessoal 2023</b>	Esquerda	169	152,43	25761,00	8884,000	,073
	Direita	120	134,53	16144,00		

*Legenda: U – valor de Mann-Whitney; p – probabilidade de significância.*

A sétima hipótese examina se os municípios governados por partidos de direita adotam políticas de contratação mais restritivas, resultando em menores despesas com pessoal. Os resultados, no entanto, não mostraram diferenças significativas nas despesas entre municípios de diferentes tendências políticas nos diversos períodos. Este resultado pode indicar que, independentemente da ideologia, os municípios mantêm níveis semelhantes de despesas com pessoal, sugerindo que outros fatores, como a dimensão do município e a sua capacidade de cobrança de impostos, podem desempenhar um papel mais dominante.

**H1<sub>8</sub>: Existe uma relação entre o endividamento dos municípios e as despesas com pessoal, independentemente da ideologia política.**

De acordo com o teste de correlação entre o endividamento geral (%) e os custos com o pessoal, verificou-se ausência de correlação entre a percentagem de endividamento geral nos anos 2012 a 2015 com os custos com o pessoal nos anos anteriores e seguintes a esses mesmos anos, assim como após 2019 não se verificou uma correlação entre o endividamento não podendo aferir se a melhor gestão com a despesa do pessoal esta relacionada com a eficácia governativa.

Entre os anos 2016 e 2019 verificou-se correlação entre o endividamento geral (%) e os custos com o pessoal de 2015 a 2023, sendo as mesmas correlações negativas, ou seja, quando menor o

endividamento geral (%), maior o custo com o pessoal, revelando que apesar de menor endividamento geral, o custo com o pessoal não está a acompanhar o mesmo decréscimo.

A oitava hipótese analisa a eficácia da governação em relação à gestão das despesas com pessoal. A análise revela que, embora não tenha sido possível estabelecer uma correlação clara entre a dívida e os custos com o pessoal, existe um padrão de correlação negativa em determinados períodos. Isto sugere que uma gestão eficiente, mesmo em municípios com elevado endividamento, não se reflete necessariamente numa contenção dos custos com pessoal. A seguir, apresenta-se uma tabela sintetizando a validação das hipóteses de investigação, incluindo o teste estatístico utilizado, os valores obtidos e o resultado final para cada hipótese (Tabela 18).

**Tabela 18:** Validação das hipóteses de investigação.

Hipóteses	Teste	Valor do Teste e <i>p-value</i>	Resultado
HI <sub>1</sub> : Existem diferenças por dimensão do município relativamente à despesa com o pessoal nas autarquias portuguesas.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	$\chi^2(2)=190,989$ ; <i>p-value</i> =,001 (2012) $\chi^2(2)=191,937$ ; <i>p-value</i> =,000 (2013) ... (até 2023)	Confirmada
HI <sub>2</sub> : Existem diferenças por ideologia política do partido no executivo municipal afeta às despesas com pessoal.	Teste de <i>Kruskal-Wallis</i>	$\chi^2(6)=20,330$ ; <i>p-value</i> =0,002 (2012) $\chi^2(6)= 19,246$ ; <i>p-value</i> = 0,004 (2013) ... (até 2021)	Confirmada
HI <sub>3</sub> : Existem diferenças por anos eleitorais/não eleitorais relativamente à despesa com o pessoal.	Teste de <i>Wilcoxon</i>	$W = -14,264$ ; <i>p-value</i> = < 0,001 (2013 vs 2012) $W = -3,730$ ; <i>p-value</i> = 0,000 (2013 vs 2014) ... (até 2021 vs 2022)	Parcialmente Confirmada
HI <sub>4</sub> : A mudança de governo municipal após as eleições de 2013, 2017 e 2021 leva a variações significativas na despesa com pessoal.	Teste de <i>Wilcoxon</i>	$\chi^2(6)=17,824$ ; <i>p-value</i> =0,007(2013-2017); $\chi^2(6)=17,860$ ; <i>p-value</i> =0,007 (até 2021-2023)	Confirmada
HI <sub>5</sub> : Existe uma relação entre o desempenho financeiro e a despesa com pessoal, medido antes e depois dos ciclos eleitorais de 2013 e 2021	Correlação de <i>Spearman</i>	Maioritariamente os valores apresentados na Tabela 23 não são estatisticamente significativos	Não Confirmada

**Tabela 18:** Validação das hipóteses de investigação. (cont.)

HI <sub>6</sub> : Existem diferenças entre os anos 2012 e 2023 relativamente às despesas com o pessoal.	Teste de <i>Friedman</i>	$\chi^2 = 2832,429$ ; gl = 11; p < 0,001	Confirmada
HI <sub>7</sub> : Existem diferenças por partido (Esquerda/Direita) relativamente às despesas com o pessoal.	Teste de <i>Mann-Whitney</i>	U = 8607,000; p = 0,029 (2021) U = 8779,000; p = 0,052 (2022) ... (até 2023)	Parcialmente Confirmada
HI <sub>8</sub> : Existe uma relação entre o endividamento dos municípios e as despesas com pessoal, independentemente da ideologia política.	Correlação de <i>Spearman</i>	Maioritariamente os valores apresentados na Tabela 12 não são estatisticamente significativos	Parcialmente Confirmada

Em suma, a análise das hipóteses permite aprofundar o conhecimento das dinâmicas que envolvem a gestão das despesas com pessoal nos municípios portugueses. A inter-relação entre a dimensão do município, a ideologia política, o contexto económico e a gestão financeira evidenciam a complexidade dos desafios que se colocam às administrações locais. Esta compreensão é fundamental para a formulação de políticas mais eficazes e para a promoção de uma gestão pública que responda às necessidades da população.

## 4. Discussão dos Resultados

Este estudo investigou a influência política nas despesas com pessoal nos municípios portugueses, centrando-se na forma como vários fatores, incluindo a dimensão municipal e a ideologia política, afetam a gestão financeira. A análise revelou que muitos municípios em Portugal são predominantemente de pequena dimensão, o que impõe desafios específicos em termos de recursos e de capacidade de governação. Os municípios mais pequenos enfrentam frequentemente constrangimentos financeiros que limitam a sua capacidade de implementar políticas públicas eficazes e de atrair investimento (Moravcova, 2011). Este contexto sublinha a importância de estratégias adaptadas que tenham em conta as características e necessidades únicas de cada município.

A predominância do Partido Socialista (PS) nas eleições autárquicas ao longo dos anos analisados indica uma forte consolidação do apoio a este partido. Este padrão está em linha com a literatura de ciência política, que sugere que os partidos bem-sucedidos comunicam eficazmente as suas políticas e alinham-nas com as expectativas do público (Moravcova, 2011). A capacidade do PS para manter o seu sucesso eleitoral pode refletir a sua eficácia na resposta a questões locais e na implementação de estratégias de governação que reforçam a responsabilidade política no governo local.

No entanto, a tendência crescente de abstenção eleitoral levanta preocupações sobre o envolvimento cívico e a satisfação com o sistema político. As elevadas taxas de abstenção indicam uma possível desconexão entre os representantes políticos e o eleitorado, o que pode minar a legitimidade das instituições democráticas (Etzioni, 2014). Esta constatação realça a necessidade de iniciativas que promovam a participação cívica, incluindo campanhas de sensibilização que

ênfatem a importância do voto e do envolvimento da comunidade na governação local (Mejabi & Fabgule, 2014).

A análise também indicou um aumento consistente das despesas com pessoal nos municípios, atribuído à crescente complexidade dos serviços prestados e à necessidade de recursos humanos qualificados. Esta constatação reforça a importância do investimento estratégico em capital humano para melhorar a qualidade dos serviços públicos (OCDE, 2019). A gestão eficaz do pessoal e as estratégias de otimização financeira são essenciais para que as autarquias locais possam responder à evolução das exigências das suas comunidades, garantindo assim a sustentabilidade financeira e a eficiência operacional.

Além disso, a redução do endividamento geral das autoridades locais pode ser interpretada como um indicador positivo da gestão financeira. Este facto está em linha com estudos que enfatizam a importância de políticas fiscais prudentes para manter a sustentabilidade dos serviços públicos (Daly, 2019). A diminuição do endividamento reforça a legitimidade institucional e a confiança do público nos municípios, demonstrando uma maior capacidade de controlo das despesas e de aplicação de políticas de austeridade quando necessário. Este resultado está intimamente ligado à evolução das práticas de contabilidade pública, nomeadamente a adoção das IPSAS, que promovem uma maior transparência e eficiência na gestão financeira (Agustino et al., 2022; Schmidhuber et al., 2022).

A estabilidade demográfica observada sugere que os municípios estão efetivamente a manter as suas populações, o que é essencial para a viabilidade dos serviços públicos e para o desenvolvimento da comunidade. Uma população estável favorece um ambiente propício ao crescimento económico e à coesão social, como demonstram os estudos sobre o desenvolvimento económico local (Das-Gupta & Bird, 2012). Isto facilita igualmente um planeamento mais eficaz e uma afetação eficiente dos recursos, contribuindo para uma gestão pública mais reativa e sustentável.

Os resultados relativos às hipóteses apresentadas neste estudo sublinham a complexidade da gestão dos custos com pessoal. As diferenças significativas na despesa com pessoal em função da dimensão do município evidenciam a necessidade de os municípios de maior dimensão investirem mais em recursos humanos, refletindo as complexidades da governação nestes contextos. A influência da ideologia política na despesa com pessoal reforça a importância do contexto político na formação das decisões financeiras a nível municipal (Maličká, 2019). Esta constatação é consistente com a teoria da legitimidade, que enfatiza a forma como as instituições públicas procuram operar dentro de normas e valores socialmente aceites, reforçando a confiança pública através de práticas transparentes e responsáveis (Heald, 2018).

Curiosamente, o aumento observado na despesa com pessoal durante os anos eleitorais não é apenas o resultado do contexto eleitoral; pelo contrário, parece fazer parte de uma tendência mais ampla de aumento da despesa ao longo do tempo. Isto sugere que, embora as eleições possam conduzir a aumentos temporários das despesas, a trajetória subjacente indica um crescimento contínuo das despesas com pessoal. Este padrão pode ser explicado pela complexidade crescente

dos serviços públicos e pela necessidade de adaptar a gestão dos recursos humanos às exigências modernas de eficiência e qualidade (Karaszewski et al., 2021). Essa constatação é corroborada pelas recentes transformações na contabilidade pública e nos novos modelos de gestão pública, que enfatizam a inovação, a eficiência operacional e a comunicação transparente com o público (Biancone et al., 2018; Ogbuagu & Onuora, 2019).

Além disso, a relação entre mudanças de governo municipal e variações nas despesas com pessoal sugere que as novas administrações frequentemente reavaliam e ajustam as políticas de recursos humanos. Essa constatação está em consonância com as teorias de mudança administrativa, que postulam que as transições na governança podem levar a mudanças na implementação de políticas (Veronesi et al., 2022). A adoção de novos modelos de gestão pública, como a governação colaborativa e a gestão orientada para os resultados, contribui para esta dinâmica, promovendo uma gestão mais eficiente e orientada para as necessidades da população (Hoque, 2021; Vignieri, 2022).

A análise da correlação entre desempenho financeiro e a despesa com pessoal revelou nuances importantes. Nos anos iniciais, não se observou uma relação significativa entre o endividamento e a despesa com pessoal, mas nos períodos posteriores surgiu uma correlação negativa, sugerindo que um menor endividamento poderia coincidir com maiores despesas com pessoal. Este resultado desafia os pressupostos convencionais sobre a gestão financeira, indicando que a redução do endividamento não resulta necessariamente na contenção dos custos com pessoal, mas pode refletir uma reorientação dos investimentos para melhorar a qualidade dos serviços públicos (Ogbuagu & Onuora, 2019).

Por último, a hipótese relativa ao impacto da crise económica na despesa com pessoal indicou que, embora alguns períodos possam ter controlado as despesas, a tendência geral foi um aumento dos custos. Isto está de acordo com a investigação que identifica as crises económicas como períodos de contenção seguidos de recuperação e investimento (Norton, 1991). A evolução das práticas de contabilidade pública, incluindo a adoção das IPSAS e a incorporação de tecnologias emergentes, como o *blockchain* e o *big data*, tem permitido uma gestão mais transparente e eficiente dos recursos públicos, contribuindo para a sustentabilidade financeira dos municípios mesmo em contextos de crise (Agustino et al., 2022; Han et al., 2023).

Ao permitir que os governos e entidades relacionadas demonstrem responsabilidade na administração dos recursos públicos, assegurando que os fundos são utilizados de forma eficiente e em prol da comunidade, a contabilidade pública é fundamental para promover a transparência e a eficácia no setor público. A prestação de contas é um elemento-chave para a construção da confiança entre o governo e seus cidadãos, reforçando a legitimidade das instituições públicas. Neste cenário, a evolução das práticas contabilísticas no setor público não só reflete uma adaptação às novas exigências de transparência e eficiência, como também incorpora avanços tecnológicos e metodológicos que promovem uma gestão mais eficaz e responsável dos recursos públicos (Agustino et al., 2022).

Além disso, a implementação de tecnologias avançadas, como *blockchain* e *big data*, permite uma recolha, processamento e análise de dados mais eficiente, facilitando a gestão financeira em tempo

real, a monitorização do desempenho e o cumprimento das metas orçamentais (Han et al., 2023; Zhang et al., 2020). A integração destas tecnologias reflete um alinhamento com os novos paradigmas da gestão pública, que privilegiam a inovação, a eficiência operacional e uma comunicação mais transparente com o público (Karaszewski et al., 2021).

A teoria da legitimidade surge neste contexto como um elemento essencial para compreender como os governos e as suas instituições procuram justificar as suas ações e políticas perante a sociedade. De acordo com esta teoria, as organizações procuram operar dentro de normas e valores socialmente aceites, procurando a congruência entre as suas ações e as expectativas do público. Isto é particularmente relevante no contexto do setor público, onde a legitimidade é crucial para uma governação eficaz e para manter a confiança do público (Dabbicco & Steccolini, 2020; Heald, 2018). A contabilidade pública desempenha um papel crucial neste processo, fornecendo um quadro transparente para a prestação de contas sobre a utilização dos recursos, a eficácia das políticas e o cumprimento dos objetivos sociais. Assim, os relatórios financeiros e de desempenho tornam-se ferramentas vitais na construção e manutenção da legitimidade institucional (Kankpang & Nkiri, 2019; Medel-Ramírez & Medel-Lopez, 2018).

A integração de critérios ESG (Environmental, Social and Governance) nos processos de tomada de decisão reflete um alargamento do conceito de responsabilidade pública, englobando não só a responsabilidade financeira, mas também a responsabilidade social e ambiental. Os governos e as entidades públicas estão cada vez mais a adotar práticas de relato que incluem indicadores de sustentabilidade, refletindo um compromisso com o desenvolvimento sustentável e a transparência em relação ao impacto ambiental e social das suas ações (Gebhardt et al., 2023; Harasheh & Provasi, 2023). Esse foco na sustentabilidade não apenas atende às exigências crescentes da sociedade por uma governança mais responsável, mas também garante que a gestão pública esteja alinhada com os objetivos de longo prazo de preservação ambiental e justiça social (Melo & Machado, 2018).

A melhoria da fiscalização dos recursos públicos é uma das mais importantes contribuições das mudanças realizadas na contabilidade pública. Essas mudanças melhoram a fiscalização dos recursos públicos, aumentam a confiança na administração pública e incentivam a participação dos cidadãos. Ao adotar métodos mais transparentes e eficientes, as entidades públicas podem fornecer relatórios financeiros mais precisos e transparentes. Isto não só facilita a deteção de fraudes e má gestão dos recursos públicos, como também permite uma afetação mais eficiente dos recursos em função das necessidades da população (Bonollo, 2022; Ceschel et al., 2022; Tawiah, 2023). Além disso, a capacidade de monitorizar e avaliar o desempenho do governo em relação aos seus compromissos financeiros e objetivos de desenvolvimento reforça esta confiança (Bahoo et al., 2024; Mozumber, 2022; Weerawarna et al., 2023).

A participação dos cidadãos é outro aspeto crucial incentivado pelas mudanças na contabilidade pública. Com o advento das plataformas digitais, que facilitam o acesso à informação financeira e à participação nos processos de tomada de decisão, os cidadãos são incentivados a envolver-se mais ativamente na governação pública. Estas plataformas não só facilitam o controlo e o questionamento

da gestão dos recursos públicos por parte dos cidadãos, como também oferecem oportunidades de contribuir com sugestões e *feedback* sobre as políticas e programas governamentais. Esta maior interação entre o governo e os cidadãos promove uma cultura de participação cidadã e de responsabilidade coletiva (Fung, 2015; Idzi & Gomes, 2022; Musiega et al., 2023).

A abordagem apresentada permitiu discutir a importância do investimento em capital humano para o desenvolvimento dos recursos humanos e que este investimento não só aumenta a eficiência e eficácia organizacional, como também contribui para a satisfação e motivação dos colaboradores, fatores cruciais para a retenção de talentos. Neste contexto, e tendo por base a relevância da despesa com pessoal no contexto das finanças públicas e empresariais, são ainda evidenciados os principais desafios que se colocam às organizações, os principais aliados e as estratégias a utilizar para a otimização destes custos, fornecendo indicações sobre a forma como a despesa com pessoal pode ser gerido de modo a contribuir para a eficiência organizacional e para a sustentabilidade financeira.

Em suma, os resultados deste estudo contribuem para uma compreensão mais aprofundada das intrincadas dinâmicas que influenciam as despesas com pessoal nos municípios portugueses. A interação entre a dimensão municipal, a ideologia política, o contexto económico e a evolução das práticas de contabilidade pública evidenciam a complexidade dos desafios que se colocam às administrações locais. A integração das IPSAS e dos novos modelos de gestão pública, alinhados com a teoria da legitimidade, enfatizam a importância de uma gestão financeira transparente, eficiente e responsável para reforçar a confiança pública e promover a sustentabilidade a longo prazo. Este conhecimento é essencial para a formulação de políticas públicas mais eficazes e para a promoção de uma governação que responda adequadamente às necessidades dos cidadãos, garantindo assim o desenvolvimento económico e social sustentável das comunidades locais.

## **Conclusões, limitações e futuras linhas de investigação**

Esta dissertação foi desenvolvida com o objetivo de investigar se as ações dos líderes políticos nos municípios portugueses estão alinhadas com os princípios da legalidade, eficiência económica e transparência, ou se são influenciadas pelos ciclos eleitorais.

O trabalho desenvolvido permitiu concluir que, globalmente, a influência política nas despesas com pessoal dos municípios portugueses é um fenómeno complexo e multifacetado, onde vários fatores interagem para moldar as decisões financeiras locais. A revisão de literatura permite salientar que muitos municípios em Portugal são predominantemente de pequena dimensão. Esta predominância impõe desafios específicos em termos de recursos e capacidade de governação, limitando a implementação de políticas públicas eficazes e a atração de investimento. Os constrangimentos financeiros enfrentados por muitos destes municípios evidenciam a necessidade de desenvolver estratégias adaptadas às suas características e necessidades únicas, assegurando, assim, uma gestão financeira mais eficiente e reativa.

A componente empírica, que permitiu aprofundar a análise, revelou que a dimensão do município e a ideologia política dos dirigentes têm um impacto significativo nas despesas com pessoal. Os municípios de maior dimensão e com responsabilidades mais complexas têm custos mais elevados, refletindo a necessidade de um maior investimento em recursos humanos para manter a eficiência e a qualidade dos serviços públicos. A consolidação do Partido Socialista (PS) nas eleições autárquicas ao longo dos anos analisados demonstra a sua capacidade de alinhar as suas políticas públicas com as expectativas da população, reforçando a importância da proximidade entre os representantes políticos e os cidadãos. No entanto, a tendência crescente de abstenção eleitoral indica uma possível desconexão entre os representantes políticos e o eleitorado, o que pode comprometer a legitimidade das instituições democráticas e evidenciar a necessidade de promover uma maior participação cívica. Além disso, a análise das hipóteses de investigação revelou que as mudanças de governo têm um impacto significativo na gestão dos recursos humanos, com as novas administrações a reavaliarem e ajustarem frequentemente as suas políticas, o que pode resultar num aumento das despesas com pessoal. Este fenómeno está de acordo com as teorias da mudança administrativa, que postulam que as transições na governação podem levar a mudanças na implementação das políticas de gestão de pessoal.

Por sua vez, a redução do endividamento geral dos municípios foi identificada como um indicador positivo da gestão financeira, demonstrando uma melhor capacidade de controlo das despesas e de aplicação de políticas de austeridade quando necessário. Este resultado está intimamente ligado à evolução das práticas de contabilidade pública, nomeadamente a adoção das IPSAS, que promovem uma maior transparência e eficiência na gestão financeira dos municípios. A incorporação

de tecnologias avançadas, como o *blockchain* e o *big data*, tem facilitado uma gestão mais transparente e responsável dos recursos públicos, contribuindo para a sustentabilidade financeira mesmo em contextos de crise.

Em suma, os resultados deste estudo evidenciam a complexidade da gestão das despesas com pessoal nos municípios portugueses, enfatizando a interdependência entre fatores como a dimensão do município, a ideologia política e o contexto económico. A integração das IPSAS e dos novos modelos de gestão pública, alinhados com a teoria da legitimidade, enfatizam a importância de uma gestão financeira transparente, eficiente e responsável para reforçar a confiança pública e promover a sustentabilidade a longo prazo. Este conhecimento é essencial para a formulação de políticas públicas mais eficazes e para a promoção de uma governação que responda adequadamente às necessidades dos cidadãos, garantindo, assim, o desenvolvimento económico e social sustentável das comunidades locais.

Embora este estudo apresente importantes contributos para a escassa literatura, proporcionando uma compreensão significativa acerca da influência política nas despesas com pessoal nos municípios portugueses, reconhece-se que contém limitações, tais como o enfoque exclusivo em dados quantitativos e a restrição ao contexto nacional. A investigação futura poderá incorporar métodos qualitativos e análises comparativas internacionais para aprofundar a compreensão da dinâmica interna e identificar as melhores práticas que podem ser adaptadas a diferentes contextos políticos e económicos. Por sua vez, esta investigação, para além de contribuir para expandir o conhecimento existente e fornecer ferramentas analíticas para uma gestão mais eficaz e sustentável dos recursos humanos nos municípios, reforçando a capacidade de resposta dos governos locais às necessidades da população, pode ser tomada como ponto de partida para o desenvolvimento de outras que permitam confirmar os resultados agora obtidos.

## Referências bibliográficas

- Abd, W. H., El Toby, B. H. M., & Kareem, A. D. (2023). Activating auditing procedures over government financial reports through the mediating role of a proposed audit program. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 20. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8940029.pdf>
- Abimbola, O., Kolawole, A., & Olufunke, A. (2017). Impact of international public sector accounting standards (IPSAS) adoption on financial accountability in selected local governments of Oyo State, Nigeria. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 3(2), 1–9. <http://journal.edit4journal.com/id/eprint/1053/1/Abimbola322017AJEBA33866.pdf>
- Ademola, A. O., Ben-Caleb, E., Madugba, J. U., Adegboyegun, A. E., & Eluyela, D. F. (2020). International public sector accounting standards (IPSAS) adoption and implementation in Nigerian public sector. *International Journal of Financial Research*, 11(1), 434–444. <http://eprints.lmu.edu.ng/5312/1/International%20Public%20Sector%20Accounting%20Standards.pdf>
- Agostino, D., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2022). Digitalization, accounting and accountability: A literature review and reflections on future research in public services. *Financial Accountability & Management*, 38(2), 152–176. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/faam.12301>
- Agustian, K., Pohan, A., Zen, A., Wiwin, W., & Malik, A. J. (2023). Human resource management strategies in achieving competitive advantage in business administration. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 108–117. <https://journal.literasisainsnusantara.com/index.php/adman/article/download/53/60>
- Ahmad, A., Abusaimah, H., Rababah, A., Alqsass, M., Al-Olima, N., & Hamdan, M. (2024). Assessment of effects in advances of accounting technologies on quality financial reports in Jordanian public sector. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 133–142. [http://m.growing-science.com/uscm/Vol12/uscm\\_2023\\_191.pdf](http://m.growing-science.com/uscm/Vol12/uscm_2023_191.pdf)
- Ahmed, A. A. A., Asadullah, A. B. M., & ShakawatHossain, M. (2020). Impact of artificial intelligence and automation technologies on financial management. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(6), 10311–10329. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/download/2655/2587>
- Allen, T. (2021). The pandemic is changing employee benefits. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/04/the-pandemic-is-changing-employee-benefits>

- Akram, S. V., Malik, P. K., Singh, R., Anita, G., & Tanwar, S. (2020). Adoption of blockchain technology in various realms: Opportunities and challenges. *Security and Privacy*, 3(5). [https://www.researchgate.net/profile/Praveen-Malik-3/publication/340653862\\_Adoption\\_of\\_blockchain\\_technology\\_in\\_various\\_realms\\_Opportunities\\_and\\_challenges/links/5eac18e7299bf18b958a9d1c/Adoption-of-blockchain-technology-in-various-realms-Opportunities-and-challenges.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Praveen-Malik-3/publication/340653862_Adoption_of_blockchain_technology_in_various_realms_Opportunities_and_challenges/links/5eac18e7299bf18b958a9d1c/Adoption-of-blockchain-technology-in-various-realms-Opportunities-and-challenges.pdf)
- Al-Jedaiah, M. N., & Albdareen, R. (2020). The effect of strategic human resources management (SHRM) on organizational excellence. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 49. <https://pdfs.semanticscholar.org/ddc0/ed051026bb60e943164ee9612eec439142ef.pdf>
- Al-Saqaf, W., & Seidler, N. (2017). Blockchain technology for social impact: Opportunities and challenges ahead. *Journal of Cyber Policy*, 2(3), 338–354. [https://mail.intgovforum.org/multilingual/sites/default/files/webform/blockchaintechnologyforsocialimpact\\_opportunitiesandchallengesahead.pdf](https://mail.intgovforum.org/multilingual/sites/default/files/webform/blockchaintechnologyforsocialimpact_opportunitiesandchallengesahead.pdf)
- Amaral, D. F. (2018). *Curso de Direito Administrativo*. Edições Almedina.
- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2023). A systematic review of literature on human capital investment and its significance for human resource development. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 14(5), 1810–1826. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13198-023-01985-2>
- Androniceanu, A. (2021). Transparency in public administration as a challenge for a good democratic governance. *Revista Administratie si Management Public (RAMP)*, (36), 149–164. <https://www.academia.edu/download/108503954/36-09.pdf>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of human resource management practice on organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5. [https://aipublications.com/uploads/issue\\_files/4IJEEM-FEB202141.pdf](https://aipublications.com/uploads/issue_files/4IJEEM-FEB202141.pdf)
- Araújo, J. F. (2007). Avaliação da gestão pública: A administração pós-burocrática. Comunicação apresentada na Conferência da UNED.
- Arzileiro, A. C. (2017). O risco de corrupção e a prevenção na contratação pública em Portugal, uma questão cultural intra e intergeracional. In N. C. Rodrigues (Coord.), *Direito Internacional e Europeu da Contratação Pública* (pp. 143–164). Edição Universidade de Lisboa e Instituto Europeu. [https://www.ideff.pt/xms/files/uploads/eBook\\_ContratacaoPublica\\_IE\\_UL.pdf](https://www.ideff.pt/xms/files/uploads/eBook_ContratacaoPublica_IE_UL.pdf)
- Azevedo, G. M. D. C., da Silva Oliveira, J., Marques, R. P. F., & Ferreira, A. D. C. S. (Eds.). (2018). *Handbook of Research on Modernization and Accountability in Public Sector Management*. IGI Global. [https://www.researchgate.net/profile/Cigdem-Akman-2/publication/325538220\\_Modernization\\_and\\_accountability\\_in\\_public-sector\\_administration\\_Turkey\\_example/links/5c9a10f992851cf0ae98414a/Modernization-and-accountability-in-public-sector-administration-Turkey-example.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cigdem-Akman-2/publication/325538220_Modernization_and_accountability_in_public-sector_administration_Turkey_example/links/5c9a10f992851cf0ae98414a/Modernization-and-accountability-in-public-sector-administration-Turkey-example.pdf)

- Azhar, Z., Alfian, E., Kishan, K., & Assanah, N. H. (2022). Accrual accounting at different levels of the public sector: A systematic literature review. *Australian Accounting Review*, 32(1), 36–62. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/auar.12357>
- Azizi, S. (2023). Designing mechanisms to overcome obstacles in implementing public sector accounting standards. *Accounting and Auditing Review*, 30(1), 28–54. <https://www.sid.ir/filesserver/jf/20-271577-fa-1094475.pdf>
- Bahoo, S., Cucculelli, M., Goga, X., & Mondolo, J. (2024). Artificial intelligence in finance: A comprehensive review through bibliometric and content analysis. *SN Business & Economics*, 4(2), 23. <https://link.springer.com/article/10.1007/s43546-023-00618-x>
- Barykin, S. Y., Kapustina, I. V., Valebnikova, O. A., Valebnikova, N. V., Kalinina, O. V., Sergeev, S. M., ... & Volkova, L. (2021). Digital technologies for personnel management: Implications for open innovations. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1–14. <https://www.abacademies.org/articles/digital-technologies-for-personnel-management-implications-for-open-innovations.pdf>
- Berdiyeva, O., Islam, M. U., & Saeedi, M. (2021). Artificial intelligence in accounting and finance: Meta-analysis. *International Business Review*, 3(1), 56–79. [https://www.researchgate.net/profile/Oguljan-Berdiyeva/publication/353641654\\_Artificial\\_Intelligence\\_in\\_Accounting\\_and\\_Finance\\_Meta-Analysis/links/6107fe971e95fe241aa349ba/Artificial-Intelligence-in-Accounting-and-Finance-Meta-Analysis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Oguljan-Berdiyeva/publication/353641654_Artificial_Intelligence_in_Accounting_and_Finance_Meta-Analysis/links/6107fe971e95fe241aa349ba/Artificial-Intelligence-in-Accounting-and-Finance-Meta-Analysis.pdf)
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., Edinger-Schons, L. M., & Neureiter, M. (2023). Corporate purpose and employee sustainability behaviors. *Journal of Business Ethics*, 183(4), 963–981. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-022-05090-5>
- Biancone, P., Secinaro, S., & Brescia, V. (2018). The innovation of local public-sector companies: Processing big data for transparency and accountability. *African Journal of Business Management*, 12(15), 486–500. <https://iris.unito.it/bitstream/2318/1675549/1/The%20innovation%20of%20local%20public-sector%20companies.pdf>
- Bonollo, E. (2022). Negative effects of the adoption of accrual accounting in the public sector: A systematic literature review and future prospects. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 35(6), 1–27. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPBAFM-06-2022-0097/full/html>
- Biazoto, C. C. F. P., Kempe, G., Pizzol, J. C., Oliveira, S. V. D., Santos, V. G. D., Pancine, L. F., & Borsari, J. M. (2023). O custo oculto da mão de obra e seu impacto financeiro: Sociedade Cooperativa de Trabalho e Serviços Médicos. *Projeto Integrado*. <http://ibict.unifeob.edu.br:8080/jspui/bitstream/prefix/5717/1/PI%20CC%20->

[%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20Empresarial%20%C2%BA Trim 2023%20EQUIPE%2006.pdf](#)

Boehm, S. A., Schröder, H., & Bal, M. (2021). Age-related human resource management policies and practices: Antecedents, outcomes, and conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 257–272. <https://academic.oup.com/workar/article/7/4/257/6406531?login=false>

Bril, A., Kalinina, O., Valebnikova, O., Valebnikova, N., Camastral, M., Shustov, D., & Ostrovskaya, N. (2021). Improving personnel management by organizational projects: Implications for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 105. <https://www.mdpi.com/2199-8531/7/2/105/pdf>

Brown, T. C., O’Kane, P., Mazumdar, B., & McCracken, M. (2019). Performance management: A scoping review of the literature and an agenda for future research. *Human Resource Development Review*, 18(1), 47–82. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1534484318798533>

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Caramela, S. (2024). Fixed and variable expenses: What do these terms mean? *Business.com*. <https://www.business.com/articles/meaning-of-fixed-and-variable-expenses/>

Carucci, R. (2019). Balancing the company’s needs and employee satisfaction. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/11/balancing-the-companys-needs-and-employee-satisfaction>

Ceschel, F., Hinna, A., & Homberg, F. (2022). Public sector strategies in curbing corruption: A review of the literature. *Public Organization Review*, 22(3), 571–591. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11115-022-00639-4>

Cepiku, D. (2017). Collaborative governance. In *Collaborative governance* (pp. 141–156). Routledge.

Charles, M., & Ochieng, S. B. (2023). Strategic outsourcing and firm performance: A review of literature. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 1(1), 20–29. <https://researchbridgepublisher.com/index.php/ijsshr/article/view/5/3>

Chauhan, A. S., & Bajpai, N. (2023). Role of hybrid work model on employee performance & satisfaction. *European Chemical Bulletin*, 12(8), 3322–3328. <https://www.eurchembull.com/uploads/paper/8fa055c36c47bcf3d9a1fab181113726.pdf>

Chen, C. H. (2023). Influence of employees’ intention to adopt AI applications and big data analytical capability on operational performance in the high-tech firms. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–29. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-023-01293-x>

Cheng, Z., Wu, B., Deng, X., & Li, W. (2022). The impact of employees' pro-environmental behaviors on corporate green innovation performance: The mediating effect of green organizational identity. *Frontiers in Psychology*, 13, 984856. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.984856/full>

- Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). Human resources analytics for public personnel management: Concepts, cases, and caveats. *Administrative Sciences*, 13(2), 41. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/2/41/pdf>
- Chung, H. (2022). Variable work schedules, unit-level turnover, and performance before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 515. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35286111/>
- Dabbicco, G., & Steccolini, I. (2020). Building legitimacy for European public sector accounting standards (EPSAS): A governance perspective. *International Journal of Public Sector Management*, 33(2/3), 229–245. [https://repository.essex.ac.uk/24945/4/Manuscript\\_International%20Journal%20of%20Public%20Sector%20Management\\_accepted.pdf](https://repository.essex.ac.uk/24945/4/Manuscript_International%20Journal%20of%20Public%20Sector%20Management_accepted.pdf)
- Da Silva, A. F. M. (2021). Gestão de gastos com o pessoal para minimizar o pagamento de tributações autónomas (Master's thesis, Instituto Politécnico de Bragança). [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/24718/1/Andreia\\_Silva.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/24718/1/Andreia_Silva.pdf)
- Das-Gupta, A., & Bird, R. M. (2012). Public finance in developing countries. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2111065>
- Daly, G. B. J. (2019). Public accountability in today's health service. In *QUANGOs and local government* (pp. 52–63). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315037752-5>
- Day, D., Bastardo, N., Bisbey, T., Reyes, D., & Salas, E. (2021). Unlocking human potential through leadership training & development initiatives. *Behavioral Science & Policy*, 7(1), 41–54. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/237946152100700105>
- Deegan, C., & Rankin, M. (1997). The materiality of environmental information to users of annual reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(4), 562–575.
- Dias, J. E. F., & Oliveira, F. P. (2010). *Noções fundamentais de direito administrativo* (2ª ed.). Edições Almedina, SA.
- Dimian, G. C., Gheorghe, M., Boldeanu, D. M., & Maftei, M. (2023). How digitalization, work-family balance, and work efficiency can influence employees' preferences for teleworking in the future. *Engineering Economics*, 34(2), 139–157. <https://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/download/30090/15840>
- Duenya, M. I., Upaa, J. U., & Tsegba, I. N. (2017). Impact of international public sector accounting standards adoption on accountability in public sector financial reporting in Nigeria. *Archives of Business Research*, 5(10). <https://www.researchgate.net/publication/345954764>
- Engetou, M. (2017). *Impact of insufficient personnel on organizational performance*. Theseus. Retrieved from <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141344/MarokEngetouThesis.pdf?sequence=1>

Etzioni, A. (2014). Politics and culture in an age of austerity. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 27(4), 389–407. <https://doi.org/10.1007/s10767-014-9173-z>

Evangelista, A. A. (2023). *Planejamento e orçamento empresarial*. Editora Senac São Paulo.

Farazmand, A. (Ed.). (2023). *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer Nature.

Farouk, F. M., Siew, E. G., & Yusof, S. H. (2024). Overcoming resistance to change in a big data analytics implementation: Case study. *Journal of Information Technology Teaching Cases*. <https://doi.org/10.1177/20438869231226395>

Fedotenkov, I., & Gupta, R. (2021). The effects of public expenditures on labour productivity in Europe. *Empirica*, 48(4), 845–874. <https://doi.org/10.1007/s10663-021-09505-w>

Fegade, T., & Sharma, P. (n.d.). Exploring the impact of employee training and development on organizational efficiency and effectiveness: A systematic literature review. *IOSR Journal of Business and Management*. Retrieved from <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol25-issue4/Ser-1/G2504015663.pdf>

Ffirst, C., dos Santos, A. C., Junior, M. M. R., & da Silva Zonatto, V. C. (2019). Características políticas e desempenho financeiro público sob a luz da teoria dos ciclos políticos. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(1), 128. <https://doi.org/10.19094/contextus.v17i1.33608>

Frutos-Belizón, J., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Gardey, G. (2021). The research–practice gap in the field of HRM: A qualitative study from the academic side of the gap. *Review of Managerial Science*, 15, 1465–1515. Retrieved from <https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/31189/RMS-JFB.pdf?sequence=1>

Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration Review*, 75(4), 513–522. Retrieved from <https://static1.squarespace.com/static/5ce018c4d711f30001ff4dab/t/5ce0ae8d3e267200019021dc/1558228621226/fung.par2015.pdf>

Gannile, C., Ab Yajid, M. S., Khatibi, A., & Azam, S. F. (2020). Systemic review on impact of strategic human resources management on organizational performance in insurance industry. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(2). Retrieved from <https://oapub.org/soc/index.php/EJHRMS/article/download/836/1417>

Gebhardt, M., Thun, T. W., Seefloth, M., & Zülch, H. (2023). Managing sustainability: Does the integration of environmental, social, and governance key performance indicators in the internal management systems contribute to companies' environmental, social, and governance performance. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 2175–2192. <https://doi.org/10.1002/bse.3242>

Gerhart, B. (2023). *Compensation*. McGraw-Hill.

- Goyal, K., Kumar, S., & Xiao, J. J. (2021). Antecedents and consequences of personal financial management behavior: A systematic literature review and future research agenda. *International Journal of Bank Marketing*, 39(7), 1166–1207. Retrieved from [https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1091&context=hdf\\_facpubs](https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1091&context=hdf_facpubs)
- Greve, C. (2008). *Contracting for public services*. Routledge.
- Grossi, G., Kallio, K. M., Sargiacomo, M., & Skoog, M. (2020). Accounting, performance management systems, and accountability changes in knowledge-intensive public organizations: A literature review and research agenda. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(1), 256–280. Retrieved from <https://ricerca.unich.it/bitstream/11564/704401/4/KIPO%20AAAJ625700AU33697%20proofs.pdf>
- Grossi, G., Steccolini, I., Adhikari, P., Brown, J., Christensen, M., Cordery, C., ... & Vinnari, E. (2023). The future of public sector accounting research: A polyphonic debate. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 20(1), 1–37. <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2022-0135>
- Groysberg, B., Abbott, S., Marino, M. R., & Aksoy, M. (2021). Compensation packages that actually drive performance. *Harvard Business Review*, 99(1), 102–111. Retrieved from <https://hbr.org/2021/01/compensation-packages-that-actually-drive-performance>
- Grunina, A. A., Shein, M. V., & Dudko, Y. V. (2018). Innovative approach in the modern personnel management concept. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(13), 1493–1500. Retrieved from [https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal\\_uploads/IJMET/VOLUME\\_9\\_ISSUE\\_13/IJMET\\_09\\_13\\_15\\_0.pdf](https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJMET/VOLUME_9_ISSUE_13/IJMET_09_13_15_0.pdf)
- Guthrie, J., Olson, S., & Humphrey, C. (1999). Debating developments in new public financial management: The limits of global theorizing and some new ways forward. *Financial Accountability & Management*, 15(3/4), 209–228.
- Haley, U. (2023). *Measuring societal impact in business and management research: From challenges to change* (White Paper). Sage. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4306589>
- Hamida, E. B., Brousmiche, K. L., Levard, H., & Thea, E. (2017). Blockchain for enterprise: Overview, opportunities, and challenges. *The Thirteenth International Conference on Wireless and Mobile Communications (ICWMC 2017)*. Retrieved from <https://hal.science/hal-01591859/document>
- Han, H., Shiwakoti, R. K., Jarvis, R., Mordi, C., & Botchie, D. (2023). Accounting and auditing with blockchain technology and artificial intelligence: A literature review. *International Journal of Accounting Information Systems*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2022.100578>

- Harasheh, M., & Provasi, R. (2023). A need for assurance: Do internal control systems integrate environmental, social, and governance factors? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 384–401. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/csr.2361>
- Heald, D. (2018). Transparency-generated trust: The problematic theorization of public audit. *Financial Accountability & Management*, 34(4), 317–335. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/faam.12175>
- Hoque, Z. (Ed.). (2021). *Public sector reform and performance management in developed economies: Outcomes-based approaches in practice*. Routledge.
- Idzi, F. M., & Gomes, R. C. (2022). Digital governance: Government strategies that impact public services. *Global Public Policy and Governance*, 2(4), 427–452. <https://link.springer.com/article/10.1007/s43508-022-00055-w>
- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1–7. <https://www.researchgate.net/publication/323084488>
- Isahrabiu, U. (2018). The role of personnel management and worker's motivation in an organization. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(4), 22–32. <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol20-issue4/Version-2/C2004022232.pdf>
- Jotabá, M. N., Fernandes, C. I., Gunkel, M., & Kraus, S. (2022). Innovation and human resource management: A systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 1–18. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-07-2021-0330/full/html>
- Joynt, C. (2022). How to assess the effectiveness of accounting education interventions: Evidence from the assessment of a bridging course before introductory accounting. *Meditari Accountancy Research*, 30(7), 237–255. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MEDAR-01-2022-1571/full/html>
- Jufrizen, J., & Kandhita, E. S. (2021). The effect of organizational justice on employee performance by job satisfaction as an intervening variable. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 10(1), 1–17. <https://ejournal.unp.ac.id/index.php/jkmb/article/download/112192/105236>
- Kakhovska, O., Lositska, T., & Kolesnikova, K. (2018). Economic efficiency of investments into personnel development of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(3), 115–122. <https://cyberleninka.ru/article/n/economic-efficiency-of-investments-into-personnel-development-of-enterprises>
- Kankpang, A. K., & Nkiri, J. E. (2019). Administration, accountability and transparency in public sector organisations: A conceptual overview. *Accounting and Taxation Review*, 3(4), 1–14. <https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/4443/1/1696825210.pdf>

- Karaszewski, R., Modrzyński, P., & Modrzyńska, J. (2021). The use of blockchain technology in public sector entities management: An example of security and energy efficiency in cloud computing data processing. *Energies*, 14(7), 1873. <https://www.mdpi.com/1996-1073/14/7/1873/pdf>
- Koster, F., & Benda, L. (2020). Innovative human resource management: Measurement, determinants and outcomes. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 287–302. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJIS-03-2020-0027/full/html>
- Krájník, I., & Demeter, R. (2021). Artificial intelligence approaches in finance and accounting. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 23(1), 63–71. <http://oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/2320211/06.pdf>
- Krajčík, M., Schmidt, D. A., & Baráth, M. (2023). Hybrid work model: An approach to work–life flexibility in a changing environment. *Administrative Sciences*, 13(6), 150. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/6/150>
- Kunnathuvalappil Hariharan, N. (2020). Rethinking budgeting process in times of uncertainty. *Munich Personal RePEc Archive (MPRA)*. [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/109513/8/MPRA\\_paper\\_109513.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/109513/8/MPRA_paper_109513.pdf)
- Lapsley, I. (1999). Accounting and the New Public Management: Instruments of substantive efficiency or a rationalizing modernity? *Financial Accountability & Management*, 15(3/4), 201–207.
- Lapuenta, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461–475. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/gove.12502>
- Lisboa, B. A., & Santos, K. V. M. D. (2023). A importância da classificação dos custos na gestão financeira. *Trabalho de Conclusão de Curso*. <http://65.108.49.104/bitstream/123456789/826/1/TCC-%20CONTABILIDADE%20BRUNO%20E%20KAMILLA.pdf>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/hrm.22153>
- Madgavkar, A., Schaninger, B., Maor, D., White, O., Smit, S., Samandari, H., ... & Chockalingam, K. (2023). *Performance through people: Transforming human capital into competitive advantage*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/performance-through-people-transforming-human-capital-into-competitive-advantage>
- Mahssouni, R., Touijer, M. N., & Makhrouf, M. (2022). Employee compensation, training and financial performance during the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(12), 559. <https://www.mdpi.com/1911-8074/15/12/559>

- Maličká, L. (2019). Political expenditure cycle at the municipal government level in Slovakia. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(2), 503–513. <https://doi.org/10.11118/actaun201967020503>
- Mejabi, O. V., & Fabgule, J. O. (2014). Engaging citizens through social media. In *ICEGOV2014: 8th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*. ACM. <https://doi.org/10.1145/2691195.2691277>
- Moravcova, N. (2011). The role of small municipalities in the rural landscape. In *SGEM2017: 17th International Multidisciplinary Scientific GeoConference and EXPO*. Stef92 Technology. <https://doi.org/10.5593/sgem2017/53/s21.120>
- Marion, J. C., & Ribeiro, O. M. (2017). *Introdução à contabilidade gerencial*. Saraiva Educação SA.
- Matheson, A., Dillon, P. J., Guillén, M., & Warner, C. (2021). People mattering at work: A humanistic management perspective. *Humanistic Management Journal*, 6, 405–428. <https://www.researchgate.net/publication/356897403>
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). The impact of engaging leadership on employee engagement and team effectiveness: A longitudinal, multi-level study on the mediating role of personal- and team resources. *PLOS ONE*, 17(6). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269433>
- Medel-Ramírez, C., & Medel-Lopez, H. (2018). Public finances: Transparency, accountability and ethics of responsibility. *Accountability and Ethics of Responsibility*. <https://www.researchgate.net/publication/326755258>
- Melé, D. (2016). Understanding humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 1, 33–55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>
- Melo, P. N., & Machado, C. (Eds.). (2018). *Management and technological challenges in the digital age*. CRC Press.
- Molotkova, N., Makeeva, M., & Khazanova, D. (2019). Digitalized personnel management. In V. Mantulenko (Ed.), *Global challenges and prospects of the modern economic development, vol. 57*. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences (pp. 757–767). <https://doi.org/10.15405/epsbs.2019.03.75>
- Mozumder, N. A. (2022). Can ethical political leadership restore public trust in political leaders? *Public Organization Review*, 22(3), 821–835. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00536-2>
- Musiega, A., Tsofa, B., Nyawira, L., Njuguna, R. G., Munywoki, J., Hanson, K., ... & Barasa, E. (2023). Examining the influence of budget execution processes on the efficiency of county health systems in Kenya. *Health Policy and Planning*, 38(3), 351–362. <https://doi.org/10.1093/heapol/czad001>
- Nandy, A., & Basu, R. (2018). Role of HR digitisation in personalization of employee benefit. *Srusti Management Review*, 7(2). <https://www.srustimanagementreview.ac.in>

- Nasim, S., Shamshir, M., & Sabir, S. (2021). HR practices and organizational performance: What role does employee satisfaction play? *International Review of Management and Business Research*, 10(1), 375–386. <https://www.academia.edu/83390360>
- Norton, A. (1991). Western European local government in comparative perspective. In *Local government in Europe* (pp. 21–40). Macmillan Education UK. [https://doi.org/10.1007/978-1-349-21321-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-349-21321-4_2)
- Nuraini, B. (2023). *Employee performance optimization: The synergy of leadership and compensation*. Asadel Publisher.
- Nurmukhan, G., Kussaiyn, A., Rakhimgazyeva, Y., & Shekimov, T. (2022). The influence of personnel management policy on motivation of employees in the service industry. <http://repository.kazguu.kz>
- Ogbuagu, N. M., & Onuora, J. K. J. (2019). Effect of IPSAS adoption on accountability and transparency in the Nigerian public sector organizations. *Journal of Accounting and Financial Management*, 5(3), 65–80. <https://www.iardjournals.org>
- Ojeh, N. O., & Eze, R. C. P. (2023). The impact of international public sector accounting standards (IPSAS) adoption on financial reporting quality in the public sector. *Global Journal of Auditing and Finance*, 1694, 4445. <https://airjournal.org>
- Olson, J., Guthrie, J., & Humphrey, C. (1998). Global warning: Debating international developments. In J. Olson (Ed.), *New public financial management (NPFM) reforms: New world? Small world? Better world?* Cappelen Akademisk.
- Pârțachi, I., & Mija, S. (2021). Systematization of statistical indicators for the analysis and evaluation of the efficiency of public expenditure management. <http://dspace.ase.md>
- Paschina, S. (2023). Trust in management and work flexibility: A quantitative investigation of modern work dynamics and their impact on organizational performance. [PDF file]. University of Malta. Disponível em: <https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/114032/1/ERSJ26%283%29A10.pdf>
- Perez-Johnson, I., & Holzer, H. (2021). The importance of workforce development for a future ready, resilient, and equitable American economy [Research brief]. American Institutes for Research. Disponível em: <https://www.air.org/sites/default/files/WDEMP-Importance-of-Workforce-Development-Brief-April-2021.pdf>
- Pham, D. C., Do, T. N. A., Doan, T. N., Nguyen, T. X. H., & Pham, T. K. Y. (2021). The impact of sustainability practices on financial performance: Empirical evidence from Sweden. *Cogent Business & Management*, 8(1), Article 1912526. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2021.1912526>
- Piotrowski, S., & Van Ryzin, G. (2007). Citizen attitudes toward transparency in local government. *Public Administration Review*, 67(3), 306–323.

Pirson, M. (2020). A humanistic perspective for management research: Protecting dignity and promoting well-being (pp. 1–22). Springer International Publishing.

Plimmer, G., Kuntz, J., Berman, E., Malinen, S., Näswall, K., & Franken, E. (2023). The negative relationships between employee resilience and ambiguity, complexity, and inter-agency collaboration. *Australian Journal of Public Administration*, 82(2), 248–270. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/1467-8500.12587>

Rajeevan, S. (2020). Accounting: The teaching, the practice and what is missing. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 17(1/2), 15–37. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/XJM-06-2020-0001/full/html>

Ribeiro, N., Nogueira, S., & Freitas, I. (2018). Transparency in Portuguese local government: A study of its determinants. *European Financial and Accounting Journal*, 12(3), 191–202. <https://doi.org/10.18267/j.efaj.196>

Rijal, S. (2023). The importance of community involvement in public management planning and decision-making processes. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1(2), 84–92. Disponível em: <https://journal.literasisainsnusantara.com/index.php/adman/article/download/27/42>

Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206–212. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/332537797>

Sadq, Z. M., Aljaf, N. A., & Hasan, R. S. (2018). The role of human capital in achieving competitive advantages: An empirical study at knowledge private university/Erbil, Iraq. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(4), 53. Disponível em: <https://ijsses.tiu.edu.iq/wp-content/uploads/2018/03/The-Role-of-Human-Capital-in-Achieving-Competitive-Advantages.pdf>

Sahnoun, M., & Abdennadher, C. (2021). Returns to investment in education in the OECD countries: Does governance quality matter? *Journal of the Knowledge Economy*, 12(4), 1–24. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-021-00783-0>

Saleh, C., Hendrik, E., & Soesilo Zauhar, M. N. (2021). Collaborative governance in public administration perspective. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56(6). Disponível em: <http://www.jsju.org/index.php/journal/article/viewFile/1098/1088>

Saleh, Z., Isa, C. R., & Hasan, H. A. (2023). Issues and challenges in implementing international public sector accounting standards (IPSAS). *IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management*, 11(1), 1–14. Disponível em: <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/jrpm/article/download/21742/11769/>

Samoliuk, N., Bilan, Y., & Mishchuk, H. (2021). Vocational training costs and economic benefits: Exploring the interactions. *Journal of Business Economics and Management*, 22(6), 1476–1491. Disponível em: <https://journals.vilniustech.lt/index.php/JBEM/article/download/15571/10760/>

- Schmidhuber, L., Hilgers, D., & Hofmann, S. (2022). International public sector accounting standards (IPSASs): A systematic literature review and future research agenda. *Financial Accountability & Management*, 38(1), 119–142. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/faam.12265>
- Schroeder-Strong, M. P., Schreiber, B., & Bennett, W. (2024). A methodology for projecting the return on investment of training technologies. *Military Psychology*, 36(1), 125–136. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/08995605.2022.2050164>
- Sembiring, E., & Damayanti, N. (2023). Talent attraction, talent retention, and talent management as a mediating on organization performance. *Ultima Management: Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(1), 58–76. Disponível em: <https://ejournals.umn.ac.id/index.php/manajemen/article/view/3125/1400>
- Shahid, A. (2019). The employee engagement framework: High impact drivers and outcomes. *Journal of Management Research*. Disponível em: [https://source.sheridancollege.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=pilon\\_publ](https://source.sheridancollege.ca/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=pilon_publ)
- Sibanda, M. M., Zindi, B., & Maramura, T. C. (2020). Control and accountability in supply chain management: Evidence from a South African metropolitan municipality. *Cogent Business & Management*, 7(1), Article 1785105. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1785105>
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: The role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37–50. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWAM-10-2022-0074/full/html>
- Sofyani, H., Riyadh, H. A., & Fahlevi, H. (2020). Improving service quality, accountability and transparency of local government: The intervening role of information technology governance. *Cogent Business & Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1735690>
- Sokolovska, O. V. (2018). Current trends in labor taxation in an open economy. *Dspace Spbu*. <https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/9316/1/04-Sokolovskaya.pdf>
- Sorn, M. K., Fienena, A. R., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. *Open Access Library Journal*, 10(7), 1–14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1109323>
- Spielman, E. (2023). Direct costs vs. indirect costs: What are they, and how are they different? *Business News Daily*. <https://www.businessnewsdaily.com/5498-direct-costs-indirect-costs.html>
- Syarien, M. I. A., & Samarah, G. (2023). Interagency coordination drivers, instruments, and success factors: A systematic literature review. *Jurnal Borneo Administrator*, 19(3), 301–318. <http://samarinda.lan.go.id/jba/index.php/jba/article/download/1296/408>
- Syech Idrus, J., Rahman, A. S., Arta, D. N. C., & Kespandiar, T. (2023). The evolution of human resource management: The necessity of facing the industrial revolution 4.0. *Jurnal Ilmiah*

*Manajemen*, 4(1), 91–97. <http://repository.uindatokarama.ac.id/id/eprint/2122/1/23726-69475-1-SM.pdf>

Sypniewska, B., Baran, M., & Klos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management: Based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069–1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>

Tan, F. Z., & Olaore, G. O. (2021). Effect of organizational learning and effectiveness on operations and employee productivity. *Emerald Insight*. <https://doi.org/10.1108/XJM-09-2020-0122>

Tawiah, V. (2023). The effect of IPSAS adoption on governance quality: Evidence from developing and developed countries. *Public Organization Review*, 23(1), 305–324. <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00625-w>

Tayefeh Hashemi, S., Ebadati, O. M., & Kaur, H. (2020). Cost estimation and prediction in construction projects: A systematic review on machine learning techniques. *SN Applied Sciences*, 2(10), 1703. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-03497-1>

Thabane, L., Ma, J., Chu, R., Cheng, J., Ismaila, A., Rios, L. P., Robson, R., Thabane, M., Giangregorio, L., & Goldsmith, C. H. (2010). A tutorial on pilot studies: The what, why and how. *BMC Medical Research Methodology*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/1471-2288-10-1>

Todoruț, A. V., & Tselentis, V. (2018). Digital technologies and the modernization of public administration. *Calitatea-Acces la Success*, 19(165), 73–78. <https://www.researchgate.net/publication/326848211>

Tofan, M., Onofrei, M., & Vatamanu, A. F. (2020). Fiscal responsibility legal framework: New paradigm for fiscal discipline in the EU. *Risks*, 8(3), 79. <https://doi.org/10.3390/risks8030079>

Tortia, E. C., Sacchetti, S., & López-Arceiz, F. J. (2022). A human growth perspective on sustainable HRM practices, worker well-being and organizational performance. *Sustainability*, 14(17). <https://doi.org/10.3390/su141711064>

Torres, J. L. (2022). Social security contributions distribution and economic activity. *International Tax and Public Finance*, 29(2), 378–407. <https://doi.org/10.1007/s10797-021-09668-z>

Tuan, D. A., & Dung, N. N. K. (2024). The influence of factors on the demand for performance auditing in the public sector. *Emerging Science Journal*, 8(1), 95–109.

Uribebarria, U., Garmendia, A., & Elorza, U. (2021). Does employee participation matter? An empirical study on the effects of participation on well-being and organizational performance. *Central*

*European Journal of Operations Research*, 29(4), 1397–1425. <https://doi.org/10.1007/s10100-020-00704-7>

Van Teijlingen, E., & Hundley, V. (2002). The importance of pilot studies. *Nursing Standard*, 16(40), 33–36. <https://doi.org/10.7748/ns2002.06.16.40.33.c3214>

Veronesi, G., Kirkpatrick, I., Altanlar, A., & Sarto, F. (2022). Corporatization, administrative intensity and the performance of public sector organizations. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.13970abstract>

Viđak, M., Barać, L., Tokalić, R., Buljan, I., & Marušić, A. (2021). Interventions for organizational climate and culture in academia: A scoping review. *Science and Engineering Ethics*, 27, 1–23. <https://doi.org/10.1007/s11948-021-00298-6>

Vignieri, V. (2022). Enhancing performance regimes to enable outcome-based policy analysis in cross-boundary settings: A dynamic performance management approach (Vol. 6). *Springer Nature*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-85006-1>

Wang, Z., & Zhang, J. (2023). Nexus between corporate environmental performance and corporate environmental responsibility on innovation performance. *Environment, Development and Sustainability*, 25(10), 11645–11672. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02546-6>

Wasserbacher, H., & Spindler, M. (2022). Machine learning for financial forecasting, planning and analysis: Recent developments and pitfalls. *Digital Finance*, 4(1), 63–88. <https://doi.org/10.1007/s42521-021-00046-2>

Weerawarna, R., Miah, S. J., & Shao, X. (2023). Emerging advances of blockchain technology in finance: A content analysis. *Personal and Ubiquitous Computing*, 27(4), 1495–1508. <https://doi.org/10.1007/s00779-023-01712-5>

World Bank. (2020). *Public expenditure and financial accountability assessment: Federal Democratic Republic of Ethiopia (Southern Nations, Nationalities and Peoples Region)*. World Bank. <https://documents.worldbank.org/curated/en/358631593094629121/pdf/Southern-Nations-Nationalities-and-Peoples-Region.pdf>

Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2023). *The evolution of management thought*. John Wiley & Sons. <https://doc1.bibliothek.li/aay/FLMF021863.pdf>

Yang, Y., Shamim, S., Herath, D. B., Secchi, D., & Homberg, F. (2023). The evolution of HRM practices: Big data, data analytics, and new forms of work. *Review of Managerial Science*, 17(6), 1937–1942. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00648-7>

Yoshikuni, A. C., Dwivedi, R., Dultra-de-Lima, R. G., Parisi, C., & Oyadomari, J. C. T. (2023). Role of emerging technologies in accounting information systems for achieving strategic flexibility through decision-making performance: An exploratory study based on North American and South American firms. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 24(2), 199–218. <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00334-9>

Zhang, Y., Xiong, F., Xie, Y., Fan, X., & Gu, H. (2020). The impact of artificial intelligence and blockchain on the accounting profession. *IEEE Access*, 8, 110461–110477. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3002237>

Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–17. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>