

**e<sup>3</sup>**

**Revista de Economia  
Empresas e  
Empreendedores  
na CPLP**

**2021**

**Volume 7 | Número 1**

**ISSN: (PRINT) 2183-380X**

**ISSN:(ONLINE) 2183-7201**

**ERC: 127154**

**ponteditora**  
A travessia para o conhecimento







### **e3 – Revista de Economia Empresas e Empreendedores na CPLP**

Ficha técnica

Sede Social, Editor e Redação:

Startup Madeira - Campus da Penteada, Sala 3

9020 - 105 Funchal, Madeira

E-mail: [geral@ponteditora.org](mailto:geral@ponteditora.org)

Telefone: 291 723 010

URL: [ponteditora.org](http://ponteditora.org)

URL (revista): [revistas.ponteditora.org/index.php/e3](http://revistas.ponteditora.org/index.php/e3)

 [facebook.com/ponteditora](https://facebook.com/ponteditora)

 [linkedin.com/in/ponteditora](https://linkedin.com/in/ponteditora)

 [twitter.com/ponteditora](https://twitter.com/ponteditora)

 [instagram.com/ponteditora](https://instagram.com/ponteditora)

Diretora/Editora-Chefe: Áurea Sandra Toledo de Sousa, PhD

Periodicidade: Semestral (janeiro, julho)

Propriedade: Ponte Editora, Sociedade Unipessoal, Lda.

NIPC: 514 111 054

Composição do Capital da Entidade Proprietária:

10.000€, 100% detido por Ana Leite, Doutoranda.

Gestão/gerência (não remunerada): Eduardo Leite, Ph.D.

ISSN (print): 2183-380X


ISSN (online): 2183-7201

ERC: 127154




# EQUIPA EDITORIAL


## EDITORA - CHEFE


**Áurea Sandra Toledo de Sousa**  - PhD em Matemática, na especialidade de Probabilidades e Estatística, pela Universidade dos Açores, 2006; Mestre em Estatística e Gestão de Informação, pela Universidade Nova de Lisboa, 1997; e Licenciada em Matemática, pela Universidade dos Açores, 1992. Leciona na Universidade dos Açores desde 1992 e é investigadora do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEApIA) desde 2011. Atualmente, é membro da Sociedade Portuguesa de Estatística (SPE), da Associação Portuguesa de Classificação e Análise de Dados (CLAD), da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional (APDR), da Regional Science Association International (RSAI) e da Interdisciplinary Social Sciences Research Network.

## EDITOR - ADJUNTO


**Luís Filipe Seixas Sardinha**  – Doutorando em Ciências Económicas e Empresariais, pela Universidade dos Açores; Licenciado em Gestão de Empresas, pelo Instituto Superior de Administração e Línguas, 2018; Pós-Graduado em Gestão de Serviços de Saúde e Instituições Sociais, pelo Instituto Superior de Administração e Línguas, 2015; Licenciado em Tecnologias da Saúde, pela Escola Superior de Tecnologias da Saúde de Lisboa (2008); Professor Assistente no Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL), 2019; Formador no Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL), 2019; Formador de Contabilidade na Conta Mais Certa, 2019; Gestor de Empresas – Dona Estampa, 2008; Técnico Superior de Anatomia Patológica, Citológica e Tanatológica no Serviço de Saúde da Região Autónoma da Madeira, E.P.E (SESARAM, E.P.E), 2010.


# CONSELHO CIENTÍFICO


**Albertina Paula Monteiro**  – PhD em Marketing e Estratégia, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto e Investigadora no CEOS/P.PORTO, Portugal.


**Amélia Cristina Ferreira da Silva**  – PhD em Ciências Empresariais (Contabilidade), Professora Adjunta do CEOS.PP - Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto, Portugal.


**Ana Isabel Damião de Serpa Arruda Moniz**  – PhD em Ciências Económicas e Empresariais, Professora Auxiliar da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores e Investigadora do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEApIA), Portugal.


**Antonieta Maria Sousa Lima**  – PhD em Gestão, Professora Adjunta do Instituto Superior de Entre Douro e Vouga (ISVOUGA), Portugal.


**Árlen de Almeida Duarte Sousa**  – PhD em Ciências da Saúde, Professor do Departamento de Métodos e Técnicas Educacionais da Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES e Faculdades Unidas do Norte de Minas - FUNORTE, Brasil.


**Áurea Sandra Toledo de Sousa**  – PhD em Matemática, Professora Auxiliar da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade dos Açores, Portugal.


**Carlos Machado dos Santos**  – PhD em Ciências Empresariais (Finanças), Professor Catedrático da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro (UTAD); Escola de Ciências Humanas e Sociais; Departamento de Economia, Sociologia e Gestão, Portugal.


**Eduardo Manuel de Almeida Leite**  – PhD em Economia e Gestão, Professor Adjunto da Escola Superior de Tecnologias e Gestão, Universidade da Madeira, Portugal.


**Fábio Augusto Martins**  – PhD em Gestão, Professor do Centro Universitário do Planalto de Araxá, Brasil.


**Fernando António de Oliveira Tavares**  – PhD em Análise Económica e Estratégia Empresarial; PhD em Gestão; Professor Adjunto do Instituto Superior de Ciências Empresariais e do Turismo, Portugal.


**Gualter Manuel Medeiros do Couto**  – PhD em Gestão, Professor Associado da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores e Investigador do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEApIA), Portugal.


**Helena Maria Santos de Oliveira**  - PhD em Economia Financeira e Contabilidade, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Instituto Politécnico do Porto; Investigadora CEOS.PP; Investigadora CEPESE, Portugal.


**Herlandi de Souza Andrade**  - PhD em Engenharia Aeronáutica e Mecânica (Área de Produção), Professor e Coordenador do Curso de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de Lorena da Universidade de São Paulo, Coordenador do Grupo de Pesquisa "Gestão, Engenharia, Tecnologia e Inovação - GETI", Presidente da Comissão de Inovação em Educação da EEL - USP (CIE), Presidente da Comissão de Avaliação de Disciplinas da EEL - USP (CAD), Editor do British Journal of Knowledge Management of Chemical, Brasil.


**Humberto Nuno Rito Ribeiro**  - PhD em Gestão, Professor Adjunto da Universidade de Aveiro; Unidade de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas (GOVCOPP), Portugal.


**João Carlos Aguiar Teixeira**  - PhD em Finanças, Professor Auxiliar da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores e Investigador do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEApIA), Portugal.


**José Manuel Teixeira Pereira**  - PhD em Ciências Económicas e Empresariais, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (IPCA); Escola Superior de Gestão; CICF, Portugal.


**Leonardo Augusto Couto Finelli**  - PhD em Ciências da Educação, Professor da Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES; Professor do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais - IFNMG, Professor das Faculdades Integradas do Norte de Minas Gerais - FUNORTE, Brasil.


**Leonor Bacelar Valente da Costa Nicolau**  - PhD em Ciências e Tecnologias da Saúde (Especialidade em Organização e Gestão em Saúde), Professora Auxiliar Convidada da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa, Portugal.


**Małgorzata Cygańska**  - PhD em Economia (Finanças), Professora do Departamento Financeiro da Faculdade de Economia da Universidade de Várnia-Masúria, Polónia.


**Mara José Sousa Franco**  - PhD em Gestão, Professora Adjunta Convidada da Universidade da Madeira, CiTUR-Madeira, Portugal.

**Maria da Graça Câmara Batista**  - PhD em Gestão, Professora Auxiliar da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores e Investigadora do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEApIA), Portugal.

**Nelson Jorge Ribeiro Duarte**  - PhD em Gestão, International Research Institute for Economics and Management - IRIEM, Hong Kong; Centro de Inovação e Investigação em Ciências Empresariais e Sistemas de Informação (CIICESI); Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico do Porto, Portugal.

**Óscar João Atanázio Afonso**  - PhD em Economia, Professor Associado da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Portugal.


**Osvaldo Dias Lopes da Silva**  - PhD em Matemática, Professor Auxiliar da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade dos Açores e Investigador do Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.UAc/CICS.NOVA.Uacores), Portugal.


**Pedro Miguel Silva Gonçalves Pimentel**  - PhD em Gestão, Professor Auxiliar da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores e Investigador do Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico (CEEApIA), Portugal.

**Raquel Susana da Costa Pereira**  - PhD em Economia, Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto, Portugal.

**Rossana Andreia Neves dos Santos**  - PhD em Turismo, Universidade da Madeira, Portugal.

**Rui Alexandre Marçal Dias Castanho**  - PhD em Planeamento Sustentável e Áreas Fronteiriças, Faculdade de Economia e Gestão da Universidade dos Açores, Portugal.

**Rui Manuel Mendonça Pedro**  - PhD em Turismo (com especialização em Gestão e Marketing), Professor Adjunto do Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL) e Investigador Colaborador do Centro de Investigação em Turismo, Sustentabilidade e Bem-estar (CinTurs) da Universidade do Algarve, Portugal.

**Sérgio António Neves Lousada**  - PhD em Engenharia Civil (Hidráulica), Professor da Faculdade de Ciências Exatas e Engenharia (FCEE) da Universidade da Madeira, Portugal.





# CONSELHO EDITORIAL

**Andreia Nicole Pereira Carvalho**  - Mestre em Gestão Cultural, Docente do Instituto de Administração e Línguas (ISAL), Portugal.

**Fabrizio Bon Vecchio**  - Doutorando em Ciências Jurídicas, Pontificia Universidad Católica de Buenos Aires, Argentina.

**Frederico Bida Oliveira**  - Mestre em Administração, Professor de Ciências da Administração da Universidade Estadual de Montes Claros - UNIMONTES, Brasil.

**Igor Rainei Durães Cruz**  - Mestre em Avaliação e Prescrição da Atividade Física, Docente das Faculdades Integradas do Norte de Minas - FUNORTE, Brasil.

**Maria Lina de Santana Freitas**  - Licenciada em Letras (Português e Literaturas da Língua Portuguesa) Professora Adjunta da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Janaúba - FACITEC, Brasil.

# ESTATUTO EDITORIAL



- I. – A **e<sup>3</sup>** – **Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, conhecida também pelas formas abreviadas de **e<sup>3</sup>** ou **Revista e<sup>3</sup>**, é uma publicação periódica. Propriedade da Editora: Ponteditora.
- II. – Sob o lema de Fernando Pessoa: “Minha pátria é a língua portuguesa.”, a **e<sup>3</sup>** é uma publicação para difusão de ciência em português, vocacionada para a lusofonia e para os países na CPLP.
- III. – A linha editorial da **e<sup>3</sup>** publica textos inéditos dedicados à investigação científica e centra-se na área dos negócios, transversal a disciplinas como a economia, gestão, contabilidade, finanças, recursos humanos, marketing, entre outras.
- IV. – A **e<sup>3</sup>** tem por missão fomentar a ciência em português para o setor dos negócios, como forma de estimular o empreendedorismo e os negócios entre as economias dos países na CPLP.
- V. – A **e<sup>3</sup>** é editada semestralmente, em papel, em Portugal e, quando se justificar, na CPLP, sendo disseminada no resto do mundo em formato digital.
- VI. – A **e<sup>3</sup>** terá, aproximadamente, 80 a 180 páginas de formato A4 e uma tiragem em papel inferior a 1000 exemplares.
- VII. – A **e<sup>3</sup>** é, desde a sua génese até à atualidade, publicada em versão impressa e é disponibilizada em acesso aberto através da plataforma RCAAP, em <https://www.rcaap.pt/repositoryInfo.jsp?locale=pt&id=revistae3>.
- VIII. – A **e<sup>3</sup>** destina-se a professores, investigadores, estudantes e profissionais, nacionais ou estrangeiros, desde que com interesses empresariais na CPLP.
- IX. – A **e<sup>3</sup>** apresenta um corpo editorial técnico e científico, aberto a académicos, investigadores, profissionais e executivos de organizações e empresas relacionadas com a atividade empresarial na CPLP, tais como: CEO's, CFO, entre outros.
- X. – A **e<sup>3</sup>** publica artigos académicos e científicos, originais e de revisão, bem como ensaios e resenhas críticas/resenhas.
- XI. – A aprovação dos manuscritos para publicação regula-se por critérios de pertinência, interesse, qualidade científica e no respeito pela pluralidade de perspetivas. A **e<sup>3</sup>** assume-se como independente de qualquer poder político, ideológico ou económico, e orienta-se por critérios de rigor, isenção e inclusão.
- XII. – A **e<sup>3</sup>** publica em língua portuguesa, assim como em inglês. Em cada artigo estão incluídos o título, resumo e palavras-chave em duas línguas.
- XIII. – A revista **e<sup>3</sup>** edita números regulares e números especiais, confiados a investigadores/as credenciados/as das respetivas áreas de especialidade sob a escrutínio e aprovação da



Equipa Editorial. Toda a colaboração é submetida a um exigente processo de seleção e revisão baseado em arbitragem científica de dois modos, cega ou pares e por pares aberta.

- XIV.** Almejando os mais elevados padrões de ética na publicação, a Equipa Editorial da **e<sup>3</sup>** inspira o seu Código de Ética nas orientações estabelecidas pelo *Committee on Publication Ethics* (COPE, Comité de Ética em Publicações, versão de março, 2011). Nesse código definem-se as responsabilidades de todas as partes envolvidas no ato de publicação da **e<sup>3</sup>**.
- XV.** – A revista **e<sup>3</sup>** pretende promover o intercâmbio de ideias, experiências e projetos entre os autores, empreendedores e o mercado empresarial, contribuindo para a reflexão dos negócios na CPLP e para a sua ligação com a sociedade.
- XVI.** – A revista **e<sup>3</sup>** disponibiliza as Normas para apresentação e publicação de artigos e uma lista anual dos/as revisores/as que colaboram na arbitragem científica dos manuscritos.
- XVII.** – A Equipa Editorial da revista **e<sup>3</sup>**, assume o compromisso de assegurar o respeito pelos princípios deontológicos e pela ética profissional dos jornalistas, assim como pela boa-fé dos leitores, nos termos nº 1 do artigo 17º da Lei de Imprensa.



**Vol. 7 | Nº 1**





## Editorial

*Editorial*

001

### **Intraempreendedorismo e Gestão Pública: Amor Platônico ou Possível Relação Estável?**

*Intrapreneurship and Public Management: Platonic Love or  
Possible Stable Relationship?*

006

### **O efeito da COVID-19 na estratégia de uma Instituição de Ensino Superior: Estudo de Caso do ISAL**

*The effect of COVID-19 on the strategy of a Higher Education  
Institution: ISAL Case Study*

028

### **Diversidade do conselho de administração das empresas cotadas no psi-20**

*Diversity of the board of directors of psi-20 listed companies*

052

### **O Sistema de Economia Circular e a Agenda 2030: Análise da Evolução em Portugal**

*The Circular Economy and the 2030 Agenda: Progress  
Analysis in Portugal*

096

125

**Relacionando Liderança Transformacional e Intraempreendedorismo: Estudo Empírico do Setor Tecnológico Português**

*Linking Transformational Leadership and Intrapreneurship: Empirical Study of the Portuguese Technological Sector*

147

**Spa Classification – A Management Approach for the Spa Industry in Portugal**

*Classificação de Spa – Uma Estratégia de Gestão para a Indústria de Spa em Portugal*

162

**Contabilidade de Gestão e Relato: Uma Revisão Sistemática da Literatura**

*Management Accounting and Reporting: A Systematic Literature Review*



# EDITORIAL

A **e<sup>3</sup>**– Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP, abreviadamente **e<sup>3</sup>** ou Revista **e<sup>3</sup>**, surgiu com a missão de fomentar a ciência em português para o setor dos negócios, com o intuito de estimular o empreendedorismo e os negócios entre as economias da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP). Esta revista, do portefólio de publicações científicas da Ponte Editora, tem uma periodicidade semestral, acesso aberto e é difundida online por todo o mundo e impressa nos países da CPLP e Diáspora de língua portuguesa, sob o lema de Fernando Pessoa: “A minha pátria é a língua portuguesa”. Atualmente, no âmbito da sua internacionalização, a sua página Web é bilingue (em português e em inglês), possibilitando a submissão de artigos em português ou em outra língua bem conhecida, como é o caso do inglês, de forma a possibilitar à comunidade científica de língua portuguesa e aos demais colegas internacionais a submissão e a publicação de artigos nesta revista. A sua linha editorial centra-se no setor dos negócios, transversal a áreas, tais como as da economia, gestão, contabilidade, finanças, recursos humanos, marketing, entre outras.

Em 2021, eu, Áurea Sousa, assumi, após convite e ponderação, o cargo de Editora-Chefe da **e<sup>3</sup>**, por reconhecer que esta revista, com arbitragem científica e várias indexações, cumpre o seu nobre desígnio de produção e difusão de investigação técnico-científica e de desenvolvimento tecnológico. Para esse efeito, a **e<sup>3</sup>** conta com a colaboração de vários editores, revisores e autores, sendo adotada uma política de crítica construtiva, de forma a que os comentários dos revisores possam potenciar uma mais elevada qualidade dos artigos publicados, os quais têm sido amplamente consultados e citados na literatura científica, contribuindo assim para a difusão do conhecimento.



Neste número da e<sup>3</sup>, são publicados sete artigos que abordam diversas temáticas de elevada pertinência no âmbito das ciências empresariais na atualidade, tais como o intraempreendedorismo; o efeito da COVID-19 no ensino superior; a composição do conselho de administração das empresas cotadas no PSI-20; a economia circular; a liderança transformacional; uma proposta para a classificação de spas em empreendimentos turísticos; e a contabilidade e o relatório (“relato”) de gestão.

No primeiro artigo, intitulado *“Intraempreendedorismo e gestão pública: amor platônico ou possível relação estável?”*, é analisado o modo como o intraempreendedorismo (empreendimento e inovação dentro da própria empresa) é percebido pelos gestores de uma organização pública federal de ensino superior do Brasil. O estudo apresentado foi efetuado com base na administração de questionários semiestruturados, no âmbito da articulação entre uma abordagem quantitativa e uma abordagem qualitativa, com vista à identificação das ferramentas já existentes que propiciam uma gestão estratégica intraempreendedora. Os resultados sugerem, que na perceção dos inquiridos, o intraempreendedorismo contribui para a melhoria do funcionamento da organização, mediante o desenvolvimento de algumas características, tais como a proatividade, a resiliência, o inconformismo, networking e a profissionalização dos ocupantes de cargos de direção e de ferramentas de gestão, entre outras.

No segundo artigo (*“O efeito da COVID-19 na estratégia de uma instituição de Ensino Superior: Estudo Caso do ISAL”*) são apresentados os resultados de alguns impactos da COVID-19, infeção provocada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), numa instituição do Ensino Superior, localizada em Portugal. Nesse âmbito, foram recolhidos dados referentes às perspetivas dos docentes, discentes e pessoal não docente, de uma instituição do Ensino Superior de Portugal, relativamente aos efeitos desta pandemia a nível do percurso escolar e das estratégias desenvolvidas, para mitigar a situação, com base num questionário administrado online

a uma amostra por conveniência (amostragem não probabilística). Os autores concluíram que a comunicação foi eficaz e que as medidas adotadas permitiram reduzir o impacto da COVID-19 no processo de ensino, na aprendizagem e na avaliação dos estudantes, garantindo a continuidade e o desenvolvimento do ensino e das atividades de investigação.

O terceiro artigo, com o título “*Diversidade do conselho de administração das empresas cotadas no PSI-20*”, tem por objetivo analisar e caracterizar a diversidade do Conselho de Administração (CA) das empresas cotadas no PSI-20 em 2019, tendo em atenção a diversidade em termos de género; nível etário; (iii) cultura/etnia; e estrutura (independência e dualidade de funções CEO (*chief executive officer*) /*Chairman*). O estudo alicerçou-se numa recolha de dados qualitativos e quantitativos com base nos Relatórios e Contas para o ano de 2019, e permitiu concluir, por exemplo, que o CA das empresas que integram o PSI-20 é composto maioritariamente por elementos do género masculino, embora se observe uma tendência crescente para a presença do género feminino. Destaca-se, ainda, o facto de em metade das empresas haver a separação entre a figura do *Chairman* e a do CEO, depreende-se a existência de um incentivo para que o modelo de governação seja mais transparente e equilibrado, de forma a proporcionar um maior equilíbrio de poder.

O quarto artigo (“*O Sistema de Economia Circular e a Agenda 2030: Análise da Evolução em Portugal*”) visa discutir a relação entre a economia circular (conceito estratégico que assenta na redução, reutilização, recuperação e reciclagem de materiais e energia) e o desenvolvimento sustentável e efetuar uma análise comparativa, no contexto europeu, no que se refere à evolução de Portugal no que respeita a alguns dos indicadores específicos estabelecidos na Agenda 2030. Para tal, esta pesquisa incluiu a revisão de literatura e a análise e tratamento de dados secundários. Os resultados indicam que, apesar da evolução positiva respeitante a vários dos indicadores analisados, o desempenho português, em termos globais, está

abaixo do desempenho médio europeu, havendo ainda um longo caminho a percorrer para que os princípios da economia circular e do desenvolvimento sustentável sejam plenamente reconhecidos e aplicados.

O quinto artigo (*“Relacionando liderança transformacional e intraempreendedorismo: estudo empírico do setor tecnológico português”*) tem por base dados recolhidos utilizando um questionário, administrado a colaboradores do setor tecnológico português, no contexto de uma abordagem quantitativa, no âmbito da realização de um estudo empírico descritivo, exploratório e transversal. Os resultados mostram a existência de uma relação positiva entre liderança transformacional e intraempreendedorismo no contexto do setor tecnológico português e os autores apresentam algumas reflexões relevantes para as organizações do setor tecnológico, com vista à promoção de lideranças transformacionais que potenciem o intraempreendedorismo em contextos de mudança.

O sexto artigo *“Classificação de Spa – Uma Estratégia de Gestão para a Indústria de Spa em Portugal”* visa contribuir para a criação de uma matriz inovadora de classificação de spas em empreendimentos turísticos e para a normalização da oferta de produtos e serviços de spa. Os resultados apontam para uma clara diferenciação entre categorias de spa em função do tipo de equipamentos, número de equipamentos, áreas, tratamentos/serviços, brochura, lista de preços, procedimentos de serviço e competências de gestão de spa. Esta classificação inovadora pode contribuir para a definição de normas de spa, segmentação do mercado, normalização a nível da oferta de spa, construção/edificação de spa, estratégia de marketing e gestão de spa.

Finalmente, o sétimo artigo, *“Contabilidade de gestão e relato: uma revisão sistemática da literatura”* tem como objetivo caracterizar e identificar tendências de investigação científica, publicadas nos últimos 10 anos, sobre a contabilidade e o relatório (“relato”) de gestão, analisando, em particular, os tópicos abordados, a origem

geográfica dos dados, as revistas de publicação e os métodos de pesquisa utilizados no âmbito da investigação, utilizando, como fonte, artigos indexados na *Web of Science* e na *Scopus*. No que se refere aos tópicos em estudo, sobressaem os que se devotam ao papel da contabilidade e do controlo de gestão na promoção, medição e auditoria da informação divulgada. A maioria das publicações analisadas, no presente estudo, apresentam abordagens metodológicas mais aplicadas (e.g., modelo analítico). Assim, este artigo poderá ser útil para os académicos, interessados nesta área, e para os gestores ou profissionais de contabilidade que lidam com estes contextos organizacionais.

O Conselho Editorial agradece a todos os que contribuíram para a publicação de mais este volume da *e<sup>3</sup>*, esperando continuar a contar com todos os *stakeholders* (autores, revisores, editores e leitores) para a internacionalização e divulgação cada vez maior desta revista, cuja qualidade dos artigos publicados é de primordial importância no âmbito deste desafiante projeto.

**Áurea Sandra Toledo de Sousa**

<https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3>

# Intraempreendedorismo e Gestão Pública: Amor Platônico ou Possível Relação Estável?

*Intrapreneurship and Public Management: Platonic Love or Possible Stable Relationship?*

**Felipe Leal Alves Ferreira** 

Universidade Federal do Paraná, Brasil

[felipeleal1208@gmail.com](mailto:felipeleal1208@gmail.com)

**Fernando Antônio Prado Gimenez** 

Universidade Federal do Paraná, Brasil

[himenez@ufpr.br](mailto:himenez@ufpr.br)

**Daniel Leal Valente** 

Universidade Federal do Paraná, Brasil

[daniel.adm.tsi@gmail.com](mailto:daniel.adm.tsi@gmail.com)

**Conflito de interesses:** nada a declarar. **Financiamento:** nada a declarar.

Data de Submissão: 07/12/2020

Data de Aprovação: 18/02/2021

## Resumo

---

Nesta pesquisa buscou-se verificar de que maneira o intraempreendedorismo é percebido pela gestão de uma organização pública federal no Brasil. Para isso, partiu-se do referencial de temas como Estado, Governo e Administração Pública, bem como de Gestões Pública, Estratégica e Empreendedorismo. Além disso, foi realizada pesquisa de campo quali-quantitativa com aplicação de questionários semiestruturados aos gestores de uma instituição pública federal de ensino superior a fim de verificar as ferramentas já existentes que propiciam uma gestão estratégica intraempreendedora. A análise das respostas foi tratada por estatística descritiva e análise de conteúdo (no caso das respostas abertas). Os resultados encontrados apontaram que o fenômeno do intraempreendedorismo é reconhecido como ações ligadas a melhorias, inovação, mudança, busca de resultados e concretização de objetivos, percebido como necessário à melhoria da organização por meio do desenvolvimento de características como pró-atividade, resiliência, inconformismo, entrega de resultados, aprimoramento, *networking* e profissionalização dos ocupantes de cargos de direção e de ferramentas de gestão.

**Palavras-chave:** Intraempreendedorismo; Gestão Pública; Instituição Pública Federal Brasileira.

## Abstract

---

This research sought to verify how intrapreneurship is perceived by the management of a Brazilian federal public organization. For that, the referential of themes such as State, Government and Public Administration, as well as Public, Strategic and Entrepreneurial Management were reviewed. Besides, a qualitative and quantitative field research was conducted, with the application of semi-structured questionnaires to the managers of a federal public educational institution chosen in order to check the existing tools that provide strategic and intrapreneurial management. The analysis of responses was processed by descriptive statistics and content analysis (in the case of open-ended responses). The results found pointed out that the phenomenon of Intrapreneurship is recognized as actions linked to improvements, innovation, change, search for results and achievement of objectives and improvement of the organization is necessary through the development of characteristics such as proactivity, resilience, non-conformity, delivery of results, improvement, networking and professionalization of those occupying management positions and management tools.

**Keywords:** Intrapreneurship; Public Administration; Brazilian Federal Public Institution.

---

## 1.Introdução

---

O conceito de gestão pública envolve uma miríade de outros termos, tais como Estado, Governo, Direito Administrativo, Administração e Sociedade. Sua existência é intrinsecamente ligada a todos eles, além do fato de ela afetar e ser afetada, direta ou indiretamente, por todos nós, cidadãos, os quais, em última análise, somos seus clientes. Ou, ainda melhor, usuários.

Para Monteiro *et al.* (2011), o avanço do mundo no que se refere à globalização, às inovações das mais diversas vertentes, bem como os próprios movimentos políticos, foram fatores que levaram o modo de administrar, gerir as organizações – públicas ou privadas – passar por novos desafios. Com isso, segundo os autores, a administração do Estado também teve que ser revista pelo seu atual modelo ineficiente, iniciando em países como Inglaterra e Estados Unidos e chegando ao Brasil na década de 1990. Essa nova visão, com enfoque mais gerencial, nasceu para trazer conceitos e

práticas de empreendedorismo, eficiência e eficácia, ética, transparência e inovações (Monteiro *et al.*, 2011).

Neste sentido, o objetivo neste artigo é verificar de que maneira o intraempreendedorismo é percebido pela gestão de uma organização pública federal brasileira. Para isso, passado o referencial bibliográfico, foi realizada pesquisa de campo quali-quantitativa com aplicação de questionários semiestruturados aos gestores da instituição pública escolhida a fim de verificar as ferramentas já existentes que propiciam uma gestão estratégica e intraempreendedora, bem como o modo, pela percepção dos gestores, de como o intraempreendedorismo faz (ou poderia fazer) parte da organização. Em outras palavras, se o fenômeno do intraempreendedorismo é considerado algo utópico quando relacionado à área pública, como um amor platônico, ou se é considerado como uma possibilidade de efetiva relação com a gestão praticada na organização.

---

## 2.Revisão de Literatura

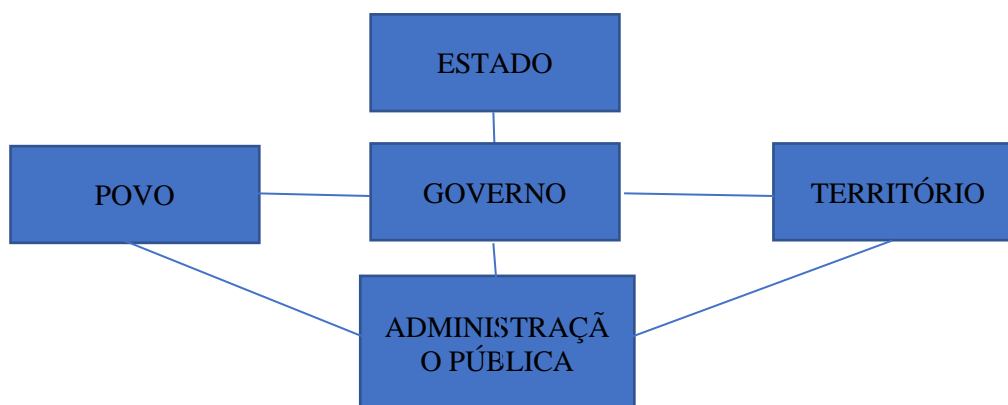
---

O referencial teórico discorre sobre os temas Estado, Governo e Administração Pública, bem como Gestões Pública, Estratégica e Empreendedora.

### 2.1. Estado, Governo e Administração Pública

Conforme Corbari e Macedo (2011), os filósofos Platão, Cícero e Aristóteles trataram sobre o Estado e sua origem, porém, apenas na Idade Média que o termo se originou, por meio dos “agrupamentos sociais” e relações

com a sociedade (Corbari & Macedo, 2011, p. 22). Ainda de acordo com os autores, o Estado é composto por três componentes: a) pessoas, b) território físico, e c) governo exercido (Corbari & Macedo, 2011, p. 24). O governo é, segundo eles, “(...) um dos três elementos que compõe o Estado (...) e, também, é o representante do Estado nas suas relações com a sociedade (...)” (Corbari & Macedo, 2011, p. 26). A Figura 1 ilustra essas relações.



**Figura 1-** Relação entre Estado, Governo e Administração Pública **Fonte:** elaborado pelos autores, 2019.

Para Lourenço (2016), Nicolau Maquiavel (1469-1527) - autor da obra *O Príncipe* - foi o primeiro a utilizar o termo Estado, atribuindo ao vocábulo o significado de dono do poder e, também, “aparelho administrativo que tem como objetivo principal prestar serviços públicos” (Lourenço, 2016, p. 30). Nesse sentido:

É possível que o Estado, entendido como o conjunto de instituições que controlam e administram uma nação, tenha surgido como o instrumento através do qual os homens pudessem exercer a força da cooperação entre eles e, assim, conseguir enfrentar com melhores resultados as adversidades do meio ambiente (Queiroz, 2007, p. 26).

Assim, tomando conhecimento dos conceitos acima, podem ser observados alguns pontos que, em certa análise, convergem. Corbari e Macedo (2011) trazem as expressões dos ‘agrupamentos sociais’ e das ‘relações com a sociedade’; Lourenço (2016) faz referência ao historiador e escritor Maquiavel para tratar de questões sobre ‘prestar os serviços públicos’;

e Queiroz (2007) defende a posição que abrange vocábulos como ‘instrumento’, ‘cooperação’, ‘melhores resultados’. Com tudo isso, conclui-se que termos como Estado e Governo não são apenas distintos entre si, como também deles surge a administração (ou gestão) pública.

A Administração Pública, para Corbari e Macedo (2011, p. 26), “se constitui no instrumento de que dispõe o Estado para pôr em prática as políticas de governo”, “(...) entendida como todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas” (Corbari & Macedo, 2011, p. 27). Já Chiavenato (2006), além de também utilizar o termo ‘aparelhamento’, defende que ela “funciona como o instrumento do governo para planejar, organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas, no sentido de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas básicas” (Chiavenato, 2006, p. 110).

Paludo (2010) entra em um nível de análise mais profundo e a conceitua como compreendendo o Governo - no que se refere à sua perspectiva política - e à estrutura administrativa, na qual são compreendidas as decisões governamentais. Também a segmenta em duas áreas: ciência da



Administração e ciência Jurídica. Em relação àquela Paludo (2010) explana que a área chamada de Administração Pública se foca nas instituições de gestão direta e indireta das três esferas de Governo no Brasil que são: Federal, Estadual e Municipal. No que tange à ciência Jurídica, expõe que “corresponde às atividades desenvolvidas pelos entes públicos, dentro dos limites legais, com o fim de prestar serviços ao Estado e à sociedade em prol do bem comum” (Paludo, 2010, p. 21).

Para todo esse complexo emaranhado, várias foram as ações para efetuar as reformas no

aparelhamento estatal brasileiro para se tornar o que é hoje. Um marco é a criação, em 1936, do DASP – Departamento de Administração do Serviço Público. Esse departamento objetivava profissionalizar a administração pública, organizando-a. O DASP aplicaria sistema de mérito profissional, treinamento de pessoal, padronizações de procedimentos, excluindo o coronelismo e dando lugar ao clientelismo (Chiavenato, 2006). Além disso, outras datas merecem destaque, conforme sintetizado no Quadro 1.

1967	Decreto Lei 200 que instituiu ações de descentralização de atividades para outras tipologias de instituições públicas (sociedades de economia mista, autarquias, etc.).
Década de 1970	Criação de Secretaria de Modernização (SEMOR) para implantar novas técnicas de Administração na área pública.
Década de 1980	Criação de um ministério de Desburocratização com a formalização do programa de desburocratização.
1988	Promulgação da Constituição Federal que, segundo especialistas, engessou a administração pública, causando um retrocesso do ponto de vista gerencial.
1995	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE – considerada a primeira tentativa de modernização num período democrático, pois, as outras, foram estabelecidas em regime de Ditadura Militar. Também foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE)
1998	Emenda Constitucional 19/1998 – reforça quesitos da administração gerencial. Também há a extinção do MARE.
2005	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública – norteando as instituições públicas para aprimoramento constantes.
2009	Ano Nacional da Gestão Pública com a implantação de uma série de medidas pertinentes à área: portal da transparência, carta ao cidadão, treinamentos.

**Quadro 1-** Datas importantes das reformas praticadas no aparelhamento do Estado brasileiro **Fonte:** elaborado pelos autores, 2019.

Podemos inferir que a Administração Pública é o meio pelo qual o Estado - em seu componente de governo - executa ações em prol do atendimento da população que vive em uma determinada área. Ou seja, a Administração Pública pode ser considerada

uma interface entre os três componentes do Estado (pessoas, território e governo). E, como todas as áreas de conhecimento existentes, passou por várias fases e modelos até os dias atuais, conforme Quadro 2 abaixo.

Administração Pública Patrimonialista	Vem dos Estados absolutistas do século XVIII, governante e Estado se confundiam como se fossem seus patrimônios. A máquina pública era usada como meio de atingir as necessidades de grupos sociais seletos e “tem como principais características a corrupção e o nepotismo, e é a partir dessa junção que ele se torna um modelo ineficiente e inaceitável (Lourenço, 2016, p. 32). Herança da era colonial, com seus cargos ou postos de trabalho transferidos de pai para filho com um significado de nobreza (Ramos, 1983 <i>apud</i> Monteiro <i>et al.</i> , 2011), onde o soberano agia com arbitrariedade num sistema sem carreiras administrativas cujo trabalho não beneficiava o coletivo, mas um grupo seletivo definido por esse soberano (Paludo, 2010, pp. 52-53)
Administração Pública Burocrática	No Brasil, a burocracia começou a ganhar força na década de 30 do governo Vargas com o aumento do setor produtivo nacional e a necessidade de intervenção do Estado nas atividades desenvolvidas. O modelo de administração pública burocrática surgiu com o fim de combater o nepotismo e a corrupção advindos do modelo Patrimonialista na criação do DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público). A burocracia era entendida como uma forma mais eficiente que organizaria o serviço público, através da profissionalização, impessoalidade e formalidade (Lourenço, 2016). Assim, o modelo burocrático poderia, através de suas características, corrigir distorções do modelo anterior, através de: a) ênfase em aspectos técnicos, b) padronizações, c) hierarquia, d) legalidade, e) racionalidade, f) formalidade, g) controle (Paludo, 2010). Porém, alertou Bresser-Pereira (1998) que o Brasil não aplicou a burocracia, de fato, como outros governos fizeram e nem de forma ideal que foi caracterizada por Weber.
Administração Pública Gerencial	Surgiu no final do século XX pelo desenvolvimento mundial e foco no cidadão e suas necessidades, com os objetivos de reduzir custos, aumentar a produtividade e qualidade dos serviços, numa cultura gerencial baseada na Administração, enquanto ciência. Esse modelo mantém várias características do modelo Burocrático, como impessoalidade, controle, profissionalismo, definição de papéis, mas com um escopo mais definido no intuito de atender a sociedade “(...) relacionando-o com o interesse da coletividade e não com o aparato do Estado” (Chiavenato, 2006, p. 122). Alguns pontos foram revisitados, como: custo do trabalho que está sendo feito, redesenho de fluxos e processos de trabalho para fazer mais com menos, diminuição dos níveis hierárquicos e tamanho do organograma, flexibilidade através de delegação e mais treinamentos de pessoal. “A diferença fundamental da administração gerencial para a burocrática está na forma de controle – que agora se concentra nos resultados, nos fins pretendidos” (Paludo, 2010, p. 69).

**Quadro 2-** Comparação dos três modelos de Administração Pública no Brasil **Fonte:** elaborado pelos autores, 2019.

Apesar de tratadas em fases distintas, na prática elas se mesclam e podem ser vistas concomitantemente na administração pública federal brasileira.

Abrantes (2012) escreveu sobre a Antropologia Empresarial, no sentido da evolução e desenvolvimento das organizações. Afirmou que as instituições passaram por evoluções conforme Quadro 3 a seguir.

## 2.2. Gestão Pública, Gestão Estratégica e Gestão Empreendedora

<b>Antropologia Empresarial</b>	<b>Tecnologia</b>	Evolução das tecnologias (desde o uso do fogo há 500 mil anos a. C.) e Revoluções Industriais (1780 e 1860)	
	<b>Física e Organizacional</b>	Principais teorias da Gestão Empresarial	Científica
			Clássica
			Relações Humanas
			Neoclássica
			Burocracia
			Estruturalista
			Comportamental
			Sistemas
			Contingencial
		Gestão Contemporânea e Futura	Qualidade
			Benchmarking
			Empreendedorismo
			Reengenharia
			Downsizing
			Gestão da Mudança
			Gestão do Conhecimento
			Administração Virtual
			Administração Holística
		Gestão Complementar	Administração de Materiais
			Administração da Produção
			Gestão de Pessoas
			Gestão Financeira
			Gestão de Projetos
			Gestão Ambiental
			Marketing
	<b>Cultural</b>	Sistemas políticos	
		Cultura organizacional	
		Meio ambiente	
		sustentabilidade (desenvolvimento sustentável)	

**Quadro 3-** Subdivisões da Antropologia Empresarial **Fonte:** Adaptado de Abrantes, 2012, p. 5.

Nessa evolução da ciência da Administração, surge o tema da estratégia e, mais especificamente, da gestão estratégica, considerada num mundo competitivo como essencial à sobrevivência, desenvolvimento e competitividade das organizações. Esse tema aparece como consequência de toda a evolução na área das organizações a fim de aprimorá-las, tornando-as mais competitivas num mundo de maior concorrência nos negócios. Na área pública, segundo Toni (2016), o termo surgiu com a necessidade primeira de planejamento, consequência de movimentos como a redemocratização, novas

demandas e reflexão das práticas vigentes de cada governo instituído.

A gestão estratégica “é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas” (Barney & Hesterly, 2008, p. 5); “é um processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente (Certo *et al.*, 2010, p. 4). Entretanto, para que serve falar em estratégia, vantagem competitiva, integração com o ambiente e,

mesmo, gestão estratégica, para organizações públicas?

Segundo Toni (2016), a resposta pode ter uma miríade de razões, dentre as quais podem ser elencadas: 1) realizar com efetividade, que é a junção da eficiência (fazer certo as coisas, ou seja, foco no meio) com eficácia (fazer as coisas certas, isto é, foco no fim), pois não basta mais só se preocupar com a eficiência tão enfatizada no modelo burocrático de gestão ou se focar nos resultados em detrimento de uma quantidade finita de recursos governamentais, sob pena de responder processo por mau uso dos recursos públicos; 2) executar mais com menos, em tempos de cada vez menos dinheiro repassado aos órgãos públicos, com a necessidade de atender as políticas públicas, o plano plurianual, a lei de diretrizes orçamentárias e lei orçamentária anual, projetos públicos e gestão financeira e orçamentária; 3) apresentar melhoria de trabalho, sob pena de responder perante sociedade, mídia e órgãos de controle; 4) obter satisfação interna maior dos servidores públicos, num ambiente de trabalho mais profissional; e 5) ressaltar “(...) ênfase maior no monitoramento por indicadores, foco na prestação de serviços, a valorização da dimensão gerencial sobre a hierárquica (...)” (Toni, 2016, p. 344).

Para Barney e Hesterly (2008), o processo de gestão estratégica envolve etapas tais como a definição da missão da organização, estabelecimento de seus objetivos, análises internas (dentro da instituição) e externa (seu ambiente), escolha das estratégias e sua implementação e controle. Já para Certo *et al.* (2010), envolve a análise interna e externa, estabelecimento da missão e objetivos, definição das estratégias, implementação e controle. Acrescente-se a eles, a declaração de visão da organização, sendo uma visão futura, quase utópica, de onde ela quer chegar e o que quer ser no futuro.

Com isso, podemos observar os seguintes componentes comuns em um processo de gestão estratégica: definição de missão; definição dos objetivos e metas, análises dos ambientes interno e externo e a estratégia em si. Esta, que engloba os meios de se atingir os objetivos, passa pelas fases de definição (quais serão as estratégias com base nas análises interna e externa), implementação (como serão executadas pela organização) e controle (se estão dando certo ou errado, sendo úteis e utilizadas de fato). Já, por sua vez, este controle estratégico é composto de três etapas gerais, conforme Certo *et al.* (2005): medir o desempenho, comparar o alcançado com o planejado e definir as ações corretivas caso o resultado não tenha sido alcançado. Ele serve para ajudar aos gestores no alcance de seus objetivos e metas que, na gestão estratégica, têm a ver com a missão, visão e valores da instituição. Da mesma forma, baliza as ações da organização para um aumento na percepção da qualidade de seus serviços prestados ao público.

Certo *et al.* (2010) explicam que esta medição do desempenho pode ser qualitativa e quantitativa. A primeira refere-se a situações de julgamento subjetivo enquanto a outra diz respeito a medições feitas com dados tratados quantitativamente. Esses indicadores devem ser construídos com base na realidade de cada organização, o que foi definido em sua gestão estratégica e o que é relevante como resultado esperado de seu processo de transformação (entrada-processamento-saída) a seus parceiros diversos de negócios, principalmente aos seus clientes. As ações corretivas, por sua vez, podem alterar: o modo de funcionamento da organização, os objetivos e metas anteriormente estabelecidos, o processo de administração estratégica e o próprio processo de controle estratégico rumo a uma nova situação no trabalho (Certo *et al.*, 2005; 2010).

Nesse sentido, uma ferramenta útil para medir o desempenho sob os aspectos qualitativos e quantitativos é o *Balanced Scorecard* (BSC). Segundo Vanin e Rancich Filho (2013), ele controla, acompanha, informa e retroalimenta equipes de trabalho, informando a evolução da organização, situando-a onde está hoje e para onde quer ir e estar no futuro. O BSC também trabalha em prol da visão da organização, seus objetivos, estratégias, indicadores, adaptando-se ao modo de gestão organizacional, compondo-se de quatro perspectivas: aprendizado e crescimento, processos internos, satisfação dos clientes e resultados financeiros (Vanin & Rancich Filho, 2013).

Nesta linha, Ghelman e Costa (2006) criaram um modelo de BSC específico para organizações públicas com seis dimensões – ao invés da quatro tradicionais. No modelo desses autores, permaneceram as perspectivas Financeira, Processos Internos e Clientes e acrescentaram Pessoas, Modernização Administrativa e Sociedade/Cidadão. A razão disso é devido às especificidades envolvidas na área pública, onde devem ser considerados aspectos como sua função social junto aos cidadãos (efetividade), boa qualidade dos serviços (eficácia), onerando o mínimo possível o contribuinte (eficiência).

### 2.2.1. Novas (ou atrasadas) tendências

A partir da reforma gerencial do estado em 1995, novas reformulações começaram a serem buscadas para a gestão das organizações públicas. “De modo geral, além dos temas já citados de estratégia, controle estratégico, *Balanced Scorecard*, outros também ganharam espaço, como governança - que diz respeito à parte institucional, à gestão eficiente e à capacidade do Estado de implementar políticas públicas.” (Castro &

Castro, 2014, p. 138); governabilidade e *accountability*.

Um governo *accountable* é aquele que permite que o cidadão tenha conhecimento de que o governante atua na defesa do interesse público (...) é importante que haja transparência na gestão pública, por meio de informações precisas, para possibilitar o combate à corrupção e à malversação dos recursos públicos.” (Castro & Castro, 2014, pp. 147-148).

Outro tema emergente é o Empreendedorismo. No ano 2000, a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão publicou um material nominado de ‘Gestão Pública Empreendedora’. Nele, foram abordadas questões envolvendo parcerias, simplificação de procedimentos, autonomia, com o objetivo de se mudar a cultura organizacional predominante no Brasil e em suas instituições.

Dentro deste campo de conhecimento, Fontes (2014) explica que o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo segundo pesquisa do GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) e que o Chile é um país que tem se destacado nas políticas ao empreendedorismo na área pública. A mesma autora explica que empreender também é ter criatividade, proatividade, liderança, comprometimento, flexibilidade, ousadia para diferenciar-se. Legislação, cultura organizacional e limitação de recursos são elementos que dificultam a gestão empreendedora no serviço público brasileiro, no entanto é possível ser aplicada no dia a dia do órgão público (Fontes, 2014).

Ao tratar sobre a inovação e o espírito empreendedor, Drucker (1986) expôs a importância da administração empreendedora, seja em uma nova empresa, uma organização



já em atividade ou uma instituição de serviço público. No que concerne a esta última tipologia, o autor afirma que a elas cabe ainda mais necessidade de serem empreendedoras e inovadoras, em virtude do tipo de negócio a que são destinadas, até porque a imposição de mudar é, muitas vezes, exigida por forças externas a elas ou advém de alguma catástrofe (Drucker, 1986). Pode-se inferir que essas forças externas seriam compostas pelos cidadãos, grupos representativos diversos, mídia, governo superior e órgãos de controle. Ou seja, a sociedade em geral.

Para isso, entretanto, alguns obstáculos podem tornar hercúlea a tarefa de empreender nas organizações públicas. Ainda referenciando Drucker (1986), o orçamento limitado imposto pelo governo, a necessidade de satisfazer a toda a sociedade e não apenas um nicho de mercado, e a sua razão de existir ser ligada a conceitos mais morais, além dos econômicos, são obstáculos que precisam ser geridos para não deixar a organização pública obsoleta. Como possibilidade de solução a essas questões, é importante as instituições estabelecerem missão, objetivos, metas, busca de oportunidades de melhoria e inovações, “(...) aprender a ser inovadoras, e a se administrarem empreendedora e (...) montar a administração empreendedora na instituição de serviço público existente pode, portanto, ser a primeira tarefa política desta geração” (Drucker, 1986, pp. 257-258).

Hashimoto (2010) - ao tratar do espírito empreendedor nas organizações - faz uma distinção relevante em relação ao fenômeno do intraempreendedorismo com o empreendedorismo organizacional. Para o autor, o intraempreendedorismo se pauta em ações individuais do profissional que, alocado numa estrutura, realiza ações empreendedoras dentro da organização. Por outro lado, o empreendedorismo organizacional ocorre quando a organização, com um todo, age em

relação a ações empreendedoras quanto ao seu ambiente interno e externo, num processo inovativo com valorizações dos profissionais.

Se, por um lado, segundo Hashimoto (2010), as motivações que levam a um empreendedorismo corporativo se localizam em eventos como ambiente desfavorável ao negócio da empresa, estilo de gestão ultrapassado, índices de desemprego, aumento da competitividade, por outra perspectiva, fatores como necessidade de inovar, crise e urgência de superação de pontos a serem melhorados, cultura de excelência à mudança e liberdade para ação são prementes para incentivar a ação dos intraempreendedores dentro das estruturas das quais fazem parte.

O termo ‘intraempreendedor’ vem do inglês ‘*intrapreneur*’ do empreendedor e autor Gifford Pinchot III, em 1978, como sendo o profissional que, dentro de uma organização, realiza ações de inovação de qualquer tipo (Hashimoto, 2010). O intraempreendedor é um profissional da organização que pode realizar inovações ou uma renovação estratégica - esta última por meio da mudança de operações diversas para aumentar a competitividade organizacional (Zahra, 1996). Também é capaz de agir no ‘centro nervoso’ da organização (Nicholas, 1993) que decide por continuar dentro da organização em que já atua por razões de segurança e valor agregado (Pryor & Shays, 1993) apresentando competências como conhecimento do produto, serviço, negócio e setor, além de ampla rede de contatos, com habilidades administrativas e empreendedoras (Herron, 1992).

Inclusive, Hashimoto (2010) afirma que os intraempreendedores já são figuras que existem nas empresas e instituições, com seus perfis de tomadores de risco, visionários, proativos para agir e mudar e que podem ser identificados por meio de suas ações, realizações e motivações para agir em prol da organização. Neste sentido, o mesmo autor

traça diferenças entre empreendedores, intraempreendedores e gerentes, conforme Quadro 4. Pela descrição do quadro, pode ser considerado que a atuação dos intraempreendedores está vinculada com o embasamento que a organização, da qual

fazem parte, oferece a ações deste tipo. Isso porque, ao mesmo tempo que eles agem dentro de seu escopo de atuação, estão limitados dentro de certas regras, culturas e estruturas já existentes e arraigadas.

Critério	Empreendedor	Intraempreendedor	Gerente Tradicional
Sonho	Busca a realização de seus sonhos no ambiente externo, por meio de uma visão própria.	Busca a realização de seus sonhos nos ambientes interno e externo, alinhando sua visão particular com a da organização.	Sonhos e questões organizacionais estão desconectados. A motivação vem do dinheiro e poder atribuídos na estrutura.
Inovação e ação	Estimula inovar, transformando ideias em realidade, orientando-se ao futuro.	Estimula inovar, tentando transformar ideias em realidade, conhecendo o negócio da organização com visão para o futuro.	Foca-se mais em atividades de planejamento do que de inovação, orientando-se a ações do passado, com baixa tolerância a incertezas.
Contexto	Desenvolve a própria estrutura corporativa, sem possuir regras e procedimentos, com alta flexibilidade para atuação.	Age dentro de uma estrutura já existente, de flexibilidade limitada, possuindo certas regras e procedimentos, alinhando-se com o negócio da organização.	Age dentro de uma estrutura já existente, apresentando baixa flexibilidade, agindo de acordo com regras do sistema.

**Quadro 4** - Algumas diferenças entre empreendedores, intraempreendedores e gerentes tradicionais. **Fonte:** adaptado de Hashimoto, 2006, pp. 24-26.

Neste sentido, Hashimoto (2010) apresenta estágios de desenvolvimento do intraempreendedorismo por meio de uma classificação que localiza as organizações dentro de quatro estágios (1 a 4), indo do nível tradicional até ao estilo intraempreendedor, respectivamente. Nela, aspectos como abertura a ideias, motivação, papel da alta administração, cultura organizacional, comunicação, modelo de gestão, estratégia, poder e controles, são todos fatores que mantêm uma organização em nível tradicional ou podem elevá-la a estágios superiores, chegando – ou não – ao de intraempreendedora.

Aliado a isso, alguns aspectos culturais nacionais, como o excesso de burocracia, cultura do zero defeito da qualidade (com baixa propensão à experimentação e ao erro), falta de qualificação entre os níveis hierárquicos e tipo de liderança e gestão exercidos, colocam o Brasil, como explanado por Hashimoto (2010), em um dos últimos lugares no tema, quando comparado com países vizinhos. Isso mostra, também, a necessidade de desenvolvimento do intraempreendedorismo, tanto na ciência quanto no mercado, a fim de alavancar resultados nessa área de estudo e pesquisa, utilizando conhecimentos, habilidades e atitudes já existentes dentro da organização.

### 3. Metodologia

Nesta pesquisa buscou-se verificar de que maneira o intraempreendedorismo é percebido pela gestão de uma organização pública federal. Para isso, foi realizada pesquisa de campo descritiva numa Universidade Pública Federal Brasileira localizada na cidade de Curitiba-PR, no ano de 2020, tendo por base pesquisa bibliográfica de administração pública e intraempreendedorismo.

O corte do tempo tem característica transversal, do momento da coleta dos dados primários, ocorrida por meio de aplicação de questionários semiestruturados aos gestores de primeiro, segundo e terceiro níveis da organização referida. Para melhor exemplificação, abaixo segue o Quadro 5 para exemplificar as funções e responsabilidades de cada um:

Nível	Funções/responsabilidades
Primeiro nível	Representado na figura da Vice-reitoria, a qual tem funções e responsabilidades são gerenciar a Universidade Pública estabelecendo diretrizes estratégicas para que os demais níveis organizacionais realizem
Segundo nível	Representado pela figura de Diretores de Setores e Pró-reitores, os quais gerenciam e tomam decisões de acordo com o primeiro nível tendo em vista a realidade de cada setor e pró reitoria.
Terceiro nível	São as posições logo abaixo dos Diretores de Setores e Pró-reitores, são chefes os quais coordenam, implementam/executam o que foi decidido no primeiro e segundo níveis.

**Quadro 5** – Funções/responsabilidades dos gestores de primeiro, segundo e terceiro níveis. **Fonte:** os autores, 2021.

Com abordagem quali-quantitativa, a fim de coletar a percepção desses gestores quanto a ferramentas já existentes na organização, em termos de gestão estratégica empreendedora, também buscou captar as percepções desses gestores em relação a ações intraempreendedoras na instituição.

Foi enviado um formulário elaborado no Google Formulários composto de 20 questões (3 de uma única escolha, 1 com várias opções múltiplas de escolha e 16 com respostas abertas sem limitação de

caracteres). Das perguntas, 15 delas eram de preenchimento obrigatório, ao passo que o restante era opcional.

Após coletados, estes dados foram analisados pela ótica da técnica de análise de conteúdo e estatística descritiva. Para a análise de conteúdo não se teve nenhum software específico. Para análise estatística foi utilizado o programa da Microsoft: Excel. Através deste software, foi possível realizar o tratamento estatístico necessário para a presente pesquisa.



## 4. Resultados e Discussão

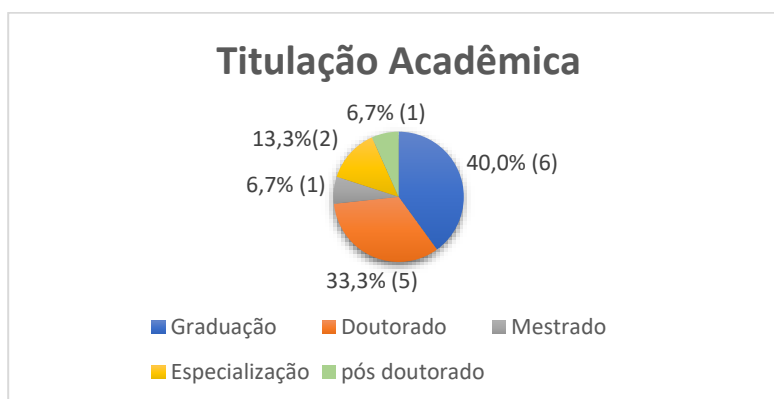
A organização pública federal de ensino pesquisada foi criada em 1912, tendo iniciado suas atividades no ano seguinte, oferecendo à comunidade, até então, os cursos de Medicina e Cirurgia, Ciências Jurídicas e Sociais, Odontologia, Engenharia, Comércio e Farmácia e Obstetrícia. Atualmente sendo uma Autarquia, foi federalizada em 1950, contando, atualmente, com doze setores acadêmicos em Curitiba além dos *campi* avançados no interior. Esses setores, por sua vez, abrangem 135 cursos de graduação, 112 de especialização, 79 programas de mestrado, 52 de doutorado com o trabalho de, em torno, 2.600 servidores docentes e 3.700 servidores técnico administrativos, com recursos anuais na casa de R\$1,4 bilhão/ano.

Ao todo, há um total de 117 cargos de direção (CD), ocupantes das gratificações do governo federal CD1, CD2, CD3 e CD4. Destes, foi excluído o envio do questionário ao Reitor (CD1) tendo sido, então, remetido aos outros 116 CDs. Eles estão distribuídos em cargos da Administração Central (vice-reitoria, assessorias, pró-reitores e coordenadores de área) e dos setores acadêmicos (diretores,

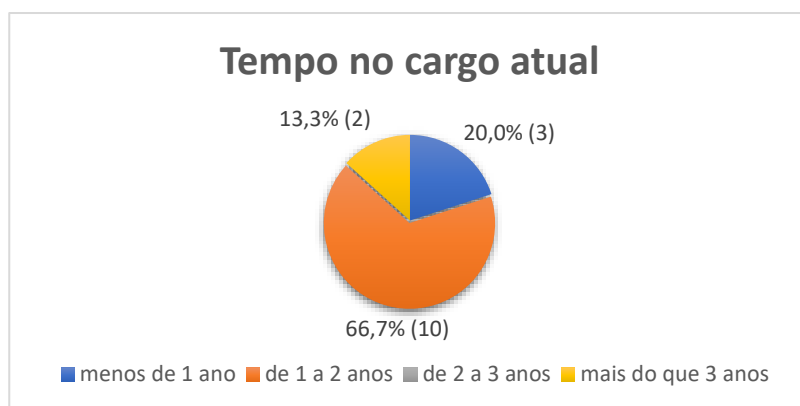
vice-diretores e coordenadores). Parte desse número (34 postos) é eleita por pleito da comunidade interna (reitoria, vice-reitoria, diretores e vice-diretores de setores); o restante é por livre nomeação do reitor e/ou pró-reitores (82).

Do total de 116 profissionais, composto por 74 pessoas do gênero masculino e 42 do feminino, foi obtido um retorno de 15 respondentes, o que equivale a 13% dos destinatários.

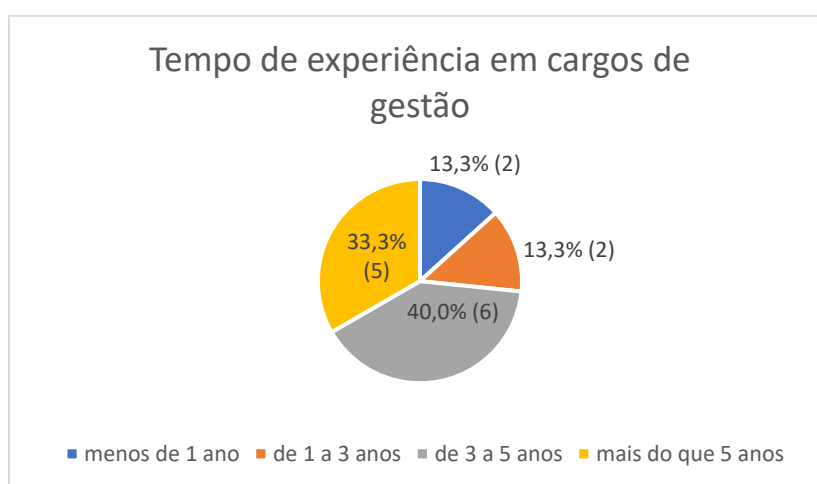
Os resultados mostraram que a maior parte dos ocupantes de cargos de direção possuem pós-doutorado como sua titulação máxima, ao passo que só um respondente possui apenas graduação. Dos profissionais, 66,7% estão no cargo atual entre o período de 1 a 2 anos, o que indica que foram nomeados ou votados em eleições na atual gestão da Reitoria da Universidade. Já em relação à experiência em cargos de gestão, o tempo (em anos) teve um resultado dividido entre aqueles de menos de 1 ano de experiência para até com mais de 5 anos. Na sequência, os gráficos 1, 2 e 3 estão ilustrados com esses resultados.



**Gráfico 1-** Titulação acadêmica dos respondentes em porcentagem e em números absolutos. **Fonte:** os autores, 2021.



**Gráfico 2-** Tempo de atuação no cargo de direção atual em porcentagem e em números absolutos. **Fonte:** os autores, 2021. Nota: a parcela de “2 a 3 anos” foi de 0%, devido a isso não está representada no gráfico.



**Gráfico 3-** Tempo de experiência em cargos de gestão em porcentagem e em números absolutos. **Fonte:** os autores, 2021.

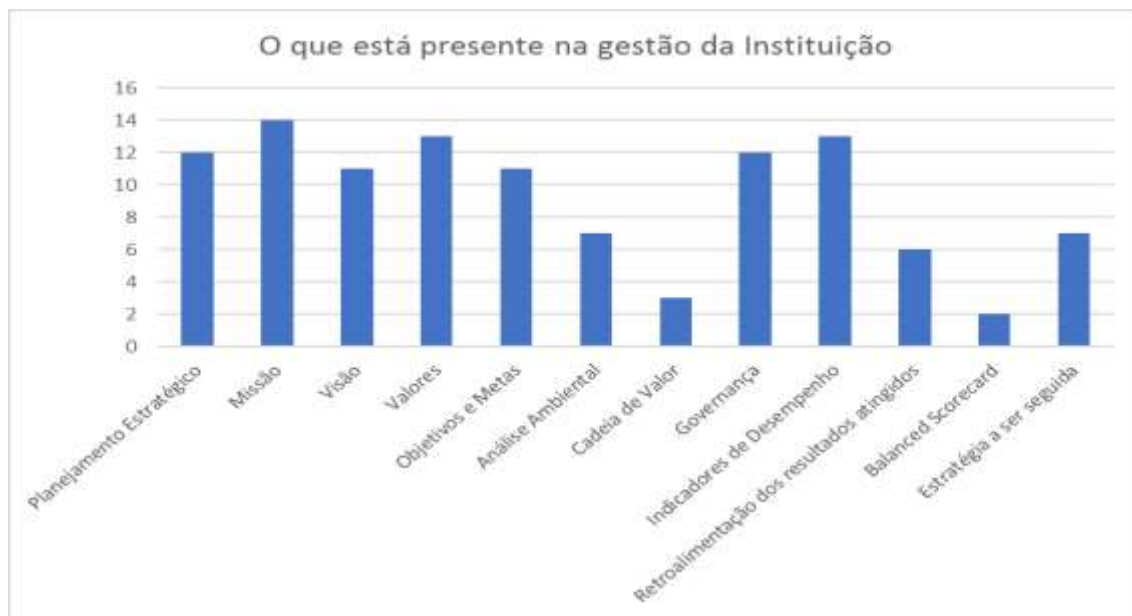
Para adentrar no campo da estratégia, foi indagado o que era entendido como sendo estratégia, gestão estratégica e se esse tipo de gestão existe na organização em estudo. Na definição dos fenômenos, apareceram ideias de objetivo estabelecido, missão definida, ações coordenadas, mapa de ações, otimização de recursos, ferramentas utilizadas para um objetivo, saber o que se deseja e como alcançar esse desejo, delineamento de caminhos rumo a um objetivo. Já em relação à sua aplicação na organização, quase 40% consideraram haver uma gestão estratégica, ao passo que 40% afirmaram que não. E para completar esse total, 20% condicionaram a resposta a alguma especificidade; por exemplo, ou afirmando que

na administração superior existe gestão estratégica ao passo que nos setores acadêmicos, não; também que há tentativas isoladas por pessoas ou unidades em se implantar tal tipo de gestão; e ainda, uma pessoa que respondeu questionando se uma instituição como a organização da pesquisa, em termos de tamanho, estrutura e missão perante a sociedade deve possuir uma gestão estratégica da forma como a defendida na ciência da Administração, sob risco de perder-se seu caráter diverso e plural que uma universidade deve possuir.

Após, foram mostradas dentre 12 opções quais que a Instituição possuía e que era conhecida em sua administração, podendo ser marcada

quantas alternativas o respondente achasse que atenderia adequadamente a questão. Conforme ilustrado na Figura 2, a mais indicada (93,3%) foi a missão, seguida de valores e indicadores de desempenho (86,7% cada). A

opção menos indicada foi a existência de *Balanced Scorecard* (13,3%). Já a estratégia, a rigor, foi apontada como existente por sete pessoas (46,7%).



**Figura 2-** Ferramentas e conceitos percebidos pelos respondentes na gestão da Instituição **Fonte:** os autores, 2020.

Com isso, pode ser observado que nem todos os ocupantes de cargos de direção conhecem ou, pelo menos, sabem da existência da missão institucional, que é - segundo sítio eletrônico da instituição - “fomentar, construir e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação do cidadão e desenvolvimento humano sustentável.” Por outro lado, apenas dois profissionais atestaram conhecer o *Balanced Scorecard* (BSC) organizacional. Isso ocorre devido ao fato de esta ferramenta (BSC) ter sido elaborada por uma comissão com essa finalidade, a qual não deu ampla divulgação na organização. Com os resultados, então, fica evidenciado que o instrumento não teve a devida comunicação nos diversos níveis hierárquicos, bem como acompanhamento por parte da gestão. Por outro lado, a baixa escolha na metodologia do BSC pode significar que haja respondentes que desconhecem o que isso significa.

Além desses quesitos, outros apontados pelos respondentes como importantes numa gestão estratégica foram: mapeamento de processos, gestão visual das atividades em andamento, análise de eficiência e economicidade de recursos, gestão de riscos, gestão dialogada, transparência na tomada de decisão. Por outro lado, outras ferramentas foram consideradas pelos respondentes como importantes e ainda inexistentes na organização: mineração de dados na inteligência artificial, prioridades em métricas estratégicas, indicadores de desempenho, governança, avaliação ambiental, treinamento interpessoal, treinamento aos gestores, sistema informatizado que abranja o todo institucional, planejamento como diretriz de gestão a longo prazo ao invés de possuir viés imediatista e eleitoreiro, além de *workshops* periódicos para apresentar à comunidade interna as práticas possíveis e já aplicadas e como delas fazer uso, bem como

receber propostas de novas metodologias que poderiam estar sendo desenvolvidas.

Já alguns apontamentos trazidos sobre aspectos que existem na teoria, mas não na prática da organização foram: o planejamento estratégico apenas no papel, não execução da real missão da universidade, metas dissociadas da missão, indicadores efetivos de desempenho, indicadores mais contundentes no que se refere a pessoal (estágio probatório, progressões), além de maior integração entre as áreas funcionais e acadêmicas. Isso mostra que, apesar de a organização possuir um Plano de Desenvolvimento Institucional – desenvolvido de quatro em quatro anos –, ele não é considerado como um documento eficaz na realização de uma boa gestão.

Numa segunda parte do questionário, entrando ao tema do Intraempreendedorismo, foi obtido por meio das respostas que este é um conceito que traz ideias de fazer diferente, obter resultados superiores, ter iniciativas inovadoras, realizar transformação, ir em busca e idealização, liderar, desenvolver projetos, desenvolver novas coisas (como serviço, produto, processo, ações). Além disso, algumas respostas trouxeram como seu sinônimo a ‘capacidade de se reinventar’, de ‘não se permitir entrar numa zona de conforto’, ‘não se focar na estabilidade do serviço público’, e ‘ter uma atividade constante de repensar’.

Neste ponto, salienta-se que Hashimoto (2010) classificou as ações intraempreendedoras entre as categorias inovação e melhoria. Para o autor, a inovação ocorre no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou de uma rotina de processo de trabalho. Já a melhoria decorre da implantação de melhorias em produtos, serviços ou processos já existentes.

A partir disso, tentando-se levar a ideia do Intraempreendedorismo para a prática, todos afirmaram ser necessário realizar ações

intraempreendedoras em organizações públicas, bem como ser possível esse tipo de realização na universidade, mesmo com amarras políticas, governamentais e burocráticas inerentes à gestão pública de modo geral. Apenas uma resposta trouxe uma perspectiva divergente do conceito, entendendo que a Instituição deve fomentar o empreendedorismo voltado ao mercado e em incubadoras, mas não em si mesma e dentro de sua própria estrutura a fim de manter seu caráter plural em termos de função social.

Uma organização intraempreendedora possui algumas características que, segundo pode ser inferido pelos respondentes, não se aplica ao caso em questão em sua integralidade. Alguns desses atributos são comunicação em todas as direções, erros e falhas como parte do aprendizado, poder descentralizado, estrutura da organização em rede, interdepartamentalização forte, treinamentos determinados pelas pessoas de acordo com suas necessidades (Hashimoto, 2010, p. 95).

Quando indagados acerca de quais atributos um profissional intraempreendedor deve possuir, foram elencadas características como atitude, pró-atividade, propensão a correr riscos, encarar desafios, inconformidade e insatisfação, resiliência, comprometimento e dinamismo. E em comparação a essas qualidades, ao pedir uma autoanálise crítica, apenas um respondente não se vê como capaz de ser considerado intraempreendedor. No entanto, foi uma constante a visão de que é necessário mais desenvolvimento pessoal individual de cada um para uma melhoria constante. De igual forma, apontaram caber à Instituição algumas ações institucionais como necessidade de mais treinamento e capacitação, bem como processo de *coaching*.

Por fim, a maioria dos respondentes defenderam uma maior profissionalização da gestão organizacional, considerando as especificidades da instituição, enquanto pública

e educacional. Para isso, atribuem-se a si mesmo os papéis de minimizar burocracia, evitar desperdícios, atualizar e melhorar processos, utilizar-se da ética e valores morais como honestidade e legalidade, além da obrigação de atingir os resultados propostos, motivar e ajudar no cumprimento da missão da universidade. Em outras palavras: ser, de alguma forma, um intraempreendedor.

Já à Administração, enquanto ciência, os participantes atribuíram, dentro da prática organizacional, a necessidade de colaboração para difusão de conhecimento a um maior estabelecimento de *networking* interno, formas de mudança de *mindset* (mentalidade), apresentação de ferramentas de gestão, e meios de incentivo aos resultados (e, por conseguinte, méritos aos servidores que os atingiram devidamente e punição aos que não colaboraram). Também apareceu a participação da ciência da Administração na capacitação gerencial aos gestores nomeados aos diferentes cargos de direção e funções de gratificação (em especial aos docentes em cargos de liderança) e desenvolvimento de RH constante e efetivo.

Os participantes entendem, de modo geral, que é imprescindível uma maior profissionalização – em todos os sentidos - da administração pública, para uma nova gestão pública a qual, se por um lado preserva características próprias da ‘coisa pública’, em sua outra face se mostra comprometida e responsável pela entrega de resultados satisfatórios à sociedade que a mantém. Ou seja, sabem de seu papel, mas clamam por mais empreendedorismo corporativo a fim de alavancar um maior efetivo intraempreendedorismo isolado, em outras palavras, as ações diárias individuais dos funcionários, que podem fazer a diferença no resultado, como um todo, na organização.

Os resultados, mesmo com a pouca participação dos ocupantes de cargos de direção da Universidade, reforçam o defendido

por Valadares *et al.* (2012) no que se refere a ser o empreendedorismo em organizações públicas, ainda, um fenômeno em construção, devido as suas diferenças com a área privada de mercado. Os autores complementam que um modo de sua implantação gradual pode ser dar por meio de “técnicas gerenciais (...) bem delimitadas e adaptadas ao contexto local (...) para o alcance de maior efetividade da organização pública” (Valadares *et al.*, 2012, p. 13). Num artigo de Lapolli e Gomes (2017) - sobre um estudo de caso de práticas empreendedoras na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) - foi detectado que a burocracia em excesso (e suas nuances) foi um dos maiores entraves ao intraempreendedorismo naquela organização pública. Com a devida atenção a cada caso, o mesmo pode ser afirmado em relação ao visto na universidade pesquisada.

Fernandes, Martins e Brun (2018) - em estudo sobre educação empreendedora como fomento a uma cultura do empreendedorismo numa organização pública - afirmaram que a educação para o empreendedorismo pode induzir a uma cultura empreendedora, mesmo com certa dificuldade inicial – por certos atributos já arraigados dentro de si. Contudo, os mesmos autores sugerem que seja criado um ecossistema empreendedor onde possa se multiplicar a mente predominante ao empreendedorismo. Até porque, como colocado por um dos respondentes: que apesar de centenária, a organização em pesquisa é (e deve ser), em muitos aspectos, uma instituição de vanguarda.

A principal limitação da pesquisa foi relacionada à quantidade baixa de respondentes (15 de 116 cargos de direção), ficando como sugestão o desenvolvimento de pesquisas futuras com uma maior sensibilização dentre seu público-alvo para mais questionários devolvidos. Isso fica ainda mais premente por se tratar de uma organização que abriga inúmeros

pesquisadores e cientistas os quais, acredita-se, têm noção da importância e complexidade inerentes a pesquisas de campo para o progresso da ciência e a dependência do pesquisador perante sua amostra. Por essa razão, inclusive, pede-se maior empatia para que se submetam a serem respondentes de

pesquisas de outros estudos, como esse. Com isso, não apenas pode avançar o campo da Administração Pública como a própria organização em que se inserem, quem sabe, até mesmo, tornando-a cada vez mais intraempreendedora.

---

## 5.Considerações Finais

---

Rodrigues (2016) afirmou que a gestão no setor público é “uma espécie de ação inacabada, (...) cabendo destacar aí a importância da constante reflexão ética sobre sua aplicabilidade e sobre seus impactos e desdobramentos na vida das pessoas, dos grupos sociais e/ou das sociedades” (Rodrigues, 2016, p. 194). Com isso, o objetivo desta pesquisa foi verificar de que maneira o intraempreendedorismo é percebido pela gestão de uma organização pública federal brasileira.

Os resultados encontrados mostraram que o intraempreendedorismo é reconhecido pelos respondentes como ações ligadas a melhorias, inovação, mudança, busca de resultados e concretização de objetivos, sendo uma característica necessária (ser intraempreendedora) à melhoria da organização pública em que se localiza. Para tanto, consideram imprescindível possuir ou desenvolver atributos como pró-atividade, resiliência e inconformismo, trazendo exigências de aprimoramento constante, *networking* periódico, profissionalização dos ocupantes de cargos de direção e de ferramentas estratégicas.

Nisso, a estratégia foi vista como um caminho para ser percorrido a fim de atingir um objetivo, ou mesmo como sendo as ferramentas e metodologias de trabalho ligadas a atingir esse fim. Percebem a importância de haver gestão estratégica em organizações públicas,

dividindo-se em relação ao fato de ter de haver o respeito às especificidades da Universidade como sendo pública e de missão educacional. Contudo, quase unânimes, defendem que há espaço na cultura (mesmo que centenária e pública) para o intraempreendedorismo enquanto prática. Inclusive, nesse sentido, afirmaram a necessidade de efetivação de mais ações de gestão profissional, dentre características culturais de legalidade, burocracia e complexidade da universidade-foco pelo seu tamanho e divisões hierárquicas.

Percebe-se, então, que em tempos atuais, o intraempreendedorismo pode ser aliado das organizações públicas, num tempo de escassez de recursos e plano de governos nacionais sem continuidade, pelas diferenças de bandeiras partidárias quando da troca de governos federais. Com isso, nenhuma característica das Instituições públicas pode servir de obstáculo impossível de se transpor para o desenvolvimento de intraempreendedores na gestão pública. Até porque, como defendido por Hashimoto (2010), a burocracia empreendedora tem seus paradoxos ao asseverar que as regras são necessárias pois promovem, na verdade, a liberdade, já que quanto mais elas são conhecidas, menos se tornam necessárias. Além disso, “quanto mais burocrática a organização, maiores as chances de encontrar os ‘verdadeiros’ intraempreendedores” (Hashimoto, 2010, p. 93).

Ou seja, a própria rigidez de certas questões internas faz com que profissionais comprometidos desenvolvam ações de inovação e melhorias ao dia a dia, sendo possível, por isso, sua existência na universidade. Em outras palavras, a relação

entre a instituição pública e o intraempreendedorismo não é puramente platônica, mas possível de ser vivida no dia a dia da gestão. Se por um lado essa relação ainda não é estável, por outro, tem tudo para se desenvolver cada vez mais.



# BIBLIOGRAFIA

- Abrantes, José (2012). *Teoria Geral da Administração: a antropologia empresarial e a problemática ambiental*. Rio de Janeiro: Editora Interciência.
- Barney, J., & Hesterly, S. (2008). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Bresser-Pereira, L. (1998). *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*. São Paulo: editora FGV.
- Castro, C., & Castro., A. (2014). *Gestão Pública Contemporânea*. Curitiba: editora Intersaberes.
- Certo, S., Peter, J., Reynaldo, M., & Cesar, A. (2005). *Administração Estratégica: planejamento e implementação de estratégias*. (2<sup>a</sup>. edição). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Certo, S., Peter, J., Reynaldo, M., & Cesar, A. (2010). *Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. (3<sup>a</sup>. Edição). São Paulo: Pearson.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração Geral e Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Corbari, E., & Macedo, J. (2011). *Controle Interno e Externo na Administração Pública*. Curitiba: editora IBPEX.
- Drucker, P. (1986). *Inovação e Espírito Empreendedor - práticas e princípios*. São Paulo: Cengage Learning.
- Fernandes, W., Martins, J., & Bruno, S. (2018). *Ações de educação empreendedora para fomentar a cultura do empreendedorismo em uma organização pública: o caso da agência de inovação UFPR em Empreendedorismo*. Org. Gimenez, Buettgen e Ruggi. Curitiba: ISAE/FGV.
- Fontes, V. (2014). Empreendedorismo na Gestão Pública. Recuperado em 10 de fevereiro de 2018 em: <http://www.cfa.org.br/acoes-cfa/artigos/usuarios/empreendedorismo-na-gestao-publica>.
- Ghelman, S., & Costa, S. (2006). Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. *XIII SIMPEP*. Bauru-SP,
- Hashimoto, M. (2006). *Espírito Empreendedor nas Organizações. Aumentando a competitividade através do Intraempreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.



- Hashimoto, M. (2010). *Espírito Empreendedor nas Organizações. Aumentando a competitividade através do Intraempreendedorismo*. (2<sup>a</sup>. Edição). São Paulo: Saraiva, 2010.
- Herron, L. (1992). Cultivating corporate entrepreneurs. *Human Resources Planning Magazine*, 15(4), 1-25.
- Lapoli, E., & Gomes, R. (2017). Práticas Empreendedoras na Administração Pública: um estudo de caso na Embrapa. *Estudos Avançados*, 31(90), 127-142.
- Lourenço, N. (2016). *Administração Pública: modelos, conceitos, reformas e avanços para uma nova gestão*. Curitiba: editora Intersaberes.
- Monteiro, A., Silva, A., Oliveira, J., & Dias, R. (2019). A Gestão Educacional Pública: uma análise sobre competências, liderança e trabalho em equipe com foco na qualidade. *Revista ADMPG*, 4(2), 107-115.
- Nicholas, T. (1993). *Secrets of entrepreneurial leadership: Building Top Performance through trust and Teamwork*. Dearborn Trade.
- Paludo, A. (2010). *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Queiroz, R. (2007). *Formação e Gestão de Políticas Públicas*. Curitiba: editora IBPEX.
- Rodrigues, Z. (2016). *Ética na Gestão Pública*. Curitiba: editora Intersaberes.
- Toni, J. (2016). *O Planejamento Estratégico Governamental: reflexões metodológicas e implicações na gestão pública*. Curitiba: editora Intersaberes.
- Valadares, J., Emmendoerfer, M., Alves, R., & Morais M. (2012). O Fenômeno do Empreendedorismo Público: um ensaio sobre a aplicabilidade desse construto na Administração Pública Brasileira. *XXXVI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro.
- Vanin, J. A., & Rancich Filho, N. A. (2013). *Administração Estratégica*. Curitiba: editora Intersaberes, 2013.
- Vasconcelos, F. (2004). Racionalidade, Autoridade e Burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. *Revista de Administração Pública (RAP)*, 38(2), 199-220.
- Zahra, S. (1996). Governance, ownership and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of management Journal*, 39(6), 1713-1735.

**Questionário Aplicado**

- 1- Qual sua maior titulação acadêmica? Grad./Especial./Mestrado/Doutorado/Pós-Dout.
- 2- Quanto tempo ocupa este atual cargo de gestão/direção? Menos de 1 ano/de 1 a 2 anos/de 2 a 3 anos/mais do que 3 anos.
- 3- Qual sua experiência (em anos) em cargos de gestão anteriores a este? Menos de 1 ano/de 1 a 3 anos/ de 3 a 5 anos; Mais do que 5 anos.
- 4- Você concorda que a gestão pública de modo geral deve ser pautada num modelo de administração de empresas do mercado? Por quê?
- 5- O que você considera ser como seu papel na construção de uma XXXX melhor em termos de gestão?
- 6- É possível fazer melhorias, inovações e ações intraempreendedoras (isto é, inovações, mudanças, criação de oportunidades e aplicação de seu talento criativo dentro de uma instituição) em uma organização pública? Por quê?
- 7- E dentro da XXXX: há possibilidade de realização de ações de inovação e melhorias em sua gestão? Por quê? Pode citar exemplos?
- 8- Quais das ferramentas/conceitos em gestão a XXXX possui?  
Planejamento estratégico – missão – visão – valores – objetivos e metas – análise ambiental – cadeia de valor – governança – indicadores de desempenho – retroalimentação dos resultados atingidos – Balanced Scorecard – estratégia a ser seguida.
- 9- Excluindo as opções elencadas, que outras ferramentas de trabalho na gestão você considera importante na prática da gestão de seu cargo e que já estão implantadas na Instituição?
- 10- Excluindo as opções elencadas, que outras ferramentas de trabalho na gestão você considera importante na prática da gestão de seu cargo e que ainda NÃO estão implantadas na Instituição? Em sua opinião, o que precisa ser feito para que elas sejam implantadas?
- 11- Que métodos/regras/ferramentas/conceitos relacionados à gestão que existem no papel mas não funcionam na prática? Por que não funcionam e como poderiam tornarem-se realidade?
- 12- Para você, o que é estratégia? E Gestão Estratégica?
- 13- Em sua análise, a XXXX possui gestão estratégica? Por quê?
- 14- O que é empreendedorismo?
- 15- É possível ser empreendedor (intraempreendedor) dentro de uma instituição já formada, como a XXXX? Por quê?
- 16- Qual a importância de um profissional empreendedor, ou ainda melhor, intraempreendedor, dentro de uma organização como a XXXX?
- 17- Para você, que atributos diferenciam um profissional intraempreendedor de outro que não seja?
- 18- Em uma autoanálise, você apresenta quais dos atributos elencados?
- 19- E aqueles atributos que você considera que não possui, qual o papel da Instituição no desenvolvimento/aprimoramento deles?
- 20- Que orientações você pediria para a área de Administração, enquanto área do conhecimento (ciência), para alavancar os resultados esperados na XXXX?

# O efeito da COVID-19 na estratégia de uma Instituição de Ensino Superior: Estudo caso do ISAL

*The effect of COVID-19 on the strategy of a Higher Education Institution: ISAL Case study*

**Sancha de Carvalho e Campanella** 

Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL)

[sancha.campanella-267m@advogados.oa.pt](mailto:sancha.campanella-267m@advogados.oa.pt)

**Luís Filipe Seixas Sardinha** 

Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL)

[sar\\_dinha@hotmail.com](mailto:sar_dinha@hotmail.com)

**Conflito de interesses:** nada a declarar. **Financiamento:** nada a declarar

**Data de Submissão:** 18/02/2021

**Data de Aprovação:** 03/03/2021

## Resumo

---

A suspensão das atividades presenciais (letivas e não letivas) no ensino superior, criou disrupção no desenvolvimento do ano letivo na generalidade das Instituições de Ensino Superior (IES), tendo um forte impacto na comunidade académica. Neste artigo, apresentam-se os resultados dos impactos da COVID-19 no Instituto Superior de Administração e Línguas, localizado na ilha da Madeira, Portugal. A partir do objetivo de avaliação do efeito da pandemia no percurso académico, desenvolveu-se uma análise das tomadas de decisão em plena pandemia, bem como das estratégias desenvolvidas para mitigar a situação. Para o efeito, em termos metodológicos foram aplicados questionários dirigidos à população académica, entre março e abril de 2020. Foram analisadas as perspetivas dos docentes, discentes e pessoal não docente, relativamente aos efeitos desta situação no percurso escolar e nas estratégias desenvolvidas e medidas implementadas. Trata-se de um estudo descritivo, exploratório. A recolha de dados ocorreu por contacto direto junto dos dirigentes da IES e o questionário foi aplicado online, a amostra não probabilística (amostragem por conveniência). Verificou-se que a maioria dos discentes apenas recorria da *internet* para comunicar ou pesquisar e não nunca tinham ingressado numa formação *online*. A plataforma escolhida revelou-se adequada às necessidades, traduzindo-se em satisfação. A avaliar pelos resultados do estudo, conclui-se que as medidas adotadas foram adequadas para reduzir o impacto da COVID-19 no processo de ensino, aprendizagem e avaliação dos estudantes e para garantir a continuidade e desenvolvimento do ensino e das atividades de investigação. A comunicação foi eficaz.

**Palavras-chave:** Ensino Superior; COVID-19; Pandemia; Tomada de decisão; Aprendizagem.

## Abstract

---

The suspension of on-site (teaching and non-teaching) activities in Higher Education disrupted the development of the school year in most Higher Education Institutions (HEIs), with a strong impact on the academic community. This paper presents the results of the impacts of the COVID-19 pandemic on the Higher Institute of Administration and Languages, located on the island of Madeira, Portugal. With the aim of assessing the effect of the pandemic on the academic pathway, an analysis of the decisions taken amid the pandemic, as well as the strategies adopted to mitigate the situation, was developed. For this purpose, in terms of methodology, questionnaires were addressed to the academic population, between March and April 2020. The perspectives of teachers, students, and non-teaching staff were analyzed regarding the effects of this situation on the education path and the strategies developed and measures implemented. This is a descriptive, exploratory study. Data were collected by direct contact with the HEI's leaders, and the questionnaire was conducted online through a non-probability convenience sample. It was found that most students only used the internet for communication or research and had never joined an online training course. The chosen platform proved to be appropriate to the needs, resulting in

satisfaction. Based on the results of the study, it is concluded that the measures taken were appropriate to reduce the impact of COVID-19 on the students' teaching, learning, and assessment process, and to ensure continuity and development of teaching and research activities. Communication was effective.

**Keywords:** Higher Education; COVID-19; Pandemic; Decision-making; Learning.

---

## 1.Introdução

---

A sociedade contemporânea está a evoluir rapidamente e a preocupação com a educação é um dos pilares prioritários. As competências abrem caminho para a empregabilidade e para a prosperidade. O capital humano de alta qualidade é lapidado em sistemas executivos de elevada qualidade (OCDE, 2017).

Os mercados de trabalho e os sistemas de educação e formação nacionais e regionais enfrentam desafios específicos, mas os problemas e as oportunidades são comuns a todos.

A implementação do Processo de Bolonha, a globalização de mercados, levam as instituições de ensino superior (IES) a aprimorarem a sua oferta formativa e a serem mais competitivas.

As tendências evidenciam que as IES devem fazer investimentos em recursos de forma inteligente maximizando a sua utilização. Atualmente as IES necessitam de inovar e reinventarem-se adotando um novo posicionamento perante o mercado, que esta ele próprio em mudança de paradigma, concretamente no ensino superior onde evolui claramente para *blended learning*.

Com efeito, numa sociedade cada vez mais participativa, com discentes informados, oferta diferenciada, as Instituições de Ensino Superior (IES) para disponibilizar um serviço de excelência e completo deverão conhecer os seus discentes (Nilsen, Hüskes, Nilsen, & Huskes, 2007). As instituições deverão direccionar os seus esforços no sucesso do discente.

A imprevisibilidade do momento e um futuro incerto são as únicas certezas que um gestor dispõe no atual contexto. Obviamente, a

incerteza a nível macroeconómico reflete-se a nível microeconómico. Os gestores de pequenas e médias empresas efetuam tomadas de decisões com base em informação diária e em constante mutação, pelo que se exige um monitoramento permanente.

O ano de 2020 foi marcado pelo surgimento do novo Corona Vírus SARS-CoV-2 (COVID-19), um vírus respiratório. A Organização Mundial de Saúde, a 30 de Janeiro considerou que a epidemia causava uma situação de emergência de saúde pública de âmbito internacional, o que culminou com declaração de situação de emergência de saúde global – pandemia, a 11 de março (Organização Mundial de Saúde, 2020).

Na Região Autónoma da Madeira, a Secretaria Regional de Saúde e Proteção civil, por Despacho n.º 100/2020 de 13 de março de 2020 declarou a situação de Alerta em todo o território da regional, por um período estimado de 30 dias, aprovando um conjunto de medidas com o objectivo a conter a propagação da pandemia. Medidas que foram reforçadas pelo Despacho n.º 101/2020 de 14 de março de 2020.

A declaração de estado de emergência em território nacional Português levou a um confinamento compulsivo de toda a população, a partir de 18 de março de 2020 (Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 de 18 de março de 2020, Presidência da República, 2020). Esta situação teve um impacto profundo no sector empresarial, levando a uma readaptação de toda uma estratégia organizacional.

Atualmente, para fazer face ao contexto de pandemia mundial, as universidades e politécnicos terão forçosamente de

reorganizar-se, tanto estruturalmente, como ao nível da oferta de serviços e compreender claramente a procura, portanto as motivações dos discentes. É no âmbito destas preocupações que surge este trabalho,

com objetivo de investigar os efeitos da COVID-19 numa IES, em concreto através de um estudo de caso aplicado aos docentes e discentes do ISAL na Região Autónoma da Madeira (RAM).

---

## 2.Revisão da Literatura

---

### COVID 19

A pandemia originada pela doença COVID-19 afetou a vida de milhares de pessoas a uma escala global (Almeida & Santos, 2020; Del Boca, Oggero, Profeta, & Rossi, 2020; Gao & Sai, 2020). Na Europa, desde o início de março de 2020, assistiu-se a uma situação sem precedentes: *lockdown*, suspensão de atividades e serviços, encerramento de atividades letivas, distanciamento social, entre outras. O atual contexto levantou muitas questões sobre regras e estruturas tradicionais que organizam o quotidiano de uma IES (Sahlberg, 2020).

O novo normal, como habitualmente se denomina, implicou mudanças profundas no quotidiano dos cidadãos sem que um período de adaptação ocorresse. A celeridade dos eventos, levou a um ajuste na vida dos trabalhadores e moldou as relações laborais (e.g. (Bartsch, Weber, Büttgen, & Huber, 2020; Gao & Sai, 2020)).

Bartsch *et al.*, (2020) procuraram investigar qual a eficácia da liderança em relação ao desempenho de trabalho dos colaboradores em ambientes virtuais provocados pela COVID-19. Verificaram que foi necessária uma liderança com foco nas atividades e relações para manter o desempenho dos colaboradores em contexto virtual. Os resultados indicaram que a tensão relacionada com o trabalho não afetou o desempenho profissional dos colaboradores.

Sahlberg (2020) indaga sobre se a pandemia poderá corrigir algumas desigualdades pré-existente no contexto escolar. Conclui que a pandemia poderá tornar a educação mais equitativa se as desigualdades socioeconómicas forem abordadas desde o início e os discentes forem mais autónomos e liderarem a sua aprendizagem.

Já Guangul, Suhail, Khalit, & Khidhir (2020) procedeu a um levantamento dos desafios da avaliação à distância em geral e a desonestidade académica em particular. Identificou como desafios na avaliação à distância a desonestidade académica, infraestrutura, cobertura dos resultados de aprendizagem e compromisso dos discentes em enviar as avaliações. Para minimizar a desonestidade académica, preparar perguntas diferentes para cada discente foi considerada a melhor abordagem. A apresentação *online* também foi considerada uma boa opção para controlar violações de integridade académica. “Combinar vários métodos de avaliação, por exemplo, envio de relatório com apresentação online, ajuda a minimizar a desonestidade académica, uma vez que o docente teria a chance de confirmar se o trabalho submetido é o trabalho do discente.”.

Marshall, Shannon, & Love (2020) investigaram a perspetiva dos professores e quais as dificuldades dos docentes no ensino à distância. Os professores que participaram consideram todos os aspetos do ensino mais desafiantes durante o ensino à distância e compartilharam uma variedade de experiências

relacionadas com a oportunidade de treino, barreiras para a aprendizagem e suporte para discentes com dificuldades educativas. Os autores recomendam a incorporação de dias de aprendizagem à distância em futuros planos de atividade escolar e implementação de planos claros para futuras emergências.

### Comunicação Organizacional

A comunicação é condição *sine qua non* da vida social e *a fortiori* da vida organizacional. Sem comunicação não existe gestão e uma parte da organização também falha. A comunicação pode permitir a resolução de muitos problemas de uma organização (Cunha, Cunha, Rego, Neves, & Cabral-Cardoso, 2007; Neves, Caetano, & Ferreira, 2011; Schmitt, Highhouse, & Weiner, 2013). O sucesso ou insucesso de qualquer estratégia depende, em parte, de uma correta comunicação entre todos os intervenientes. Ruck e Yaxley (2016) citados por (Hendrawan, Elshof, & Verkuil, 2020) argumentaram que a comunicação interna tornou-se uma função estratégica e sendo identificado como uma área-chave da prática de comunicação.

A comunicação através de meios digitais, atua como um agente indulgente, do qual surge o teletrabalho em diversas áreas de atividade, e oferece novas oportunidades de relacionamento quer internamente, quer externamente (Cunha *et al.*, 2007). A comunicação por esta via é célere, permite troca de elevados volumes de informação e otimizar a experiência homem-máquina. Durante o ano de 2020, no 3.º trimestre, “14,2% da população empregada indicou ter exercido a sua profissão sempre ou quase sempre em casa na semana de referência ou nas três semanas anteriores (681,9 mil pessoas), menos 37,7% (412,5 mil) que no trimestre anterior. Destas, 539,6 mil pessoas (79,1%) indicaram que a razão principal para ter

trabalhado em casa se deveu à pandemia COVID-19.” (Instituto Nacional de Estatística, 2020).

### Processos de tomada de decisão

A tomada de decisão ao nível da gestão é um processo complexo, multifacetado, incerto e até arriscado. Maioritariamente os gestores tomam decisões individuais e assumem total responsabilidade, mas também possível que uma tomada de decisão seja participada, envolvendo a equipa. (Mckenna, 1996).

A tomada de decisão é uma das características inatas de um líder. A tomada de decisão pode ser compreendida como o estudo de identificar e escolher entre as alternativas, a melhor a opção que se adequa a um propósito. (Ahmed & Omotunde, 2012). A tomada de decisão é o produto de um conjunto de escolhas, sendo um dos principais problemas das organizações (Varlamova, 2008).

Segundo Faber, Peters, & Jorna (2006) a tomada de decisão e a solução de problemas não podem ser vista de forma separada. A tomada de decisão, na perspetiva de Wilson & Keil citados por Faber *et al.* (2006), pode ser definida como “o processo de escolha de uma opção preferida ou curso de ação dentre um conjunto de alternativas”. A solução de problemas é explicada como a transformação de uma situação encontrada em uma situação desejada. Para

Othman & Kumaran (2018), o sector de educação tem assistido a um crescente interesse na tomada de decisões baseada em dados. A informação abundante existente obriga ao desenvolvimento de mecanismos que permitam extrair informação para que se apresente resultados mais eficazes.



### Instituições de Ensino Superior

Numa sociedade cada vez mais participativa, com discentes informados, oferta diferenciada, as IES para disponibilizar um serviço de excelência e completo devem conhecer os seus discentes. (Nilsen *et al.*, 2007) As instituições devem direcionar os seus esforços no sucesso do discente. Atualmente, surgem diversos estudos que abordam o tema o sucesso escolar, contribuindo com conhecimento e sugestões de melhoria (Banha, 2017).

Atualmente, segundo dados da Direção de estatísticas da educação e Ciência, existem em Portugal 321 Instituições de ensino superior,

sendo 203 pertencentes ao ensino superior público, das quais 117 são ensino politécnico e 87 ensino universitário, e 110 pertencentes ao ensino superior privado, sendo 67 de cariz politécnico e 43 de cariz universitário e 7 pertencentes ao ensino superior militar e policial (DGEEC, 2020).

O ensino superior concordatário corresponde à Universidade Católica Portuguesa (Eurydice, 2018). Enquanto o ensino Universitário detém uma perspetiva direcionada para a investigação e criação de saber, o ensino Politécnico detém uma perspetiva de investigação direcionada para a compreensão e solução de problemas concretos, ou seja, para o saber-fazer.

---

## 3. Metodologia

---

Em termos metodológicos foi adotado o estudo de caso aplicado no ISAL, como primeiro estudo com de natureza descritiva e exploratória. Para Gil (2017), as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. O mesmo autor refere que a pesquisa exploratória assume na maioria dos casos, a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo caso. Segundo Prodanov & Freitas (2013), “...O estudo de caso consiste em recolher e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspetos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.”. Já Yin (2018) afirma que o estudo caso “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns sectores”.

Quanto aos procedimentos técnicos recorreu-se à consulta de documentação disponibilizada pela instituição e questionário. O questionário constitui uma técnica de levantamento de dados primários que dá importância à descrição verbal dos participantes. Numa investigação o questionário é um instrumento de recolha de dados (Gil, 2017). Em geral é impossível obter informação de todos os elementos ou indivíduos que se pretende estudar, pelo que a investigação científica pode estudar determinadas características através de uma pequena parte dos elementos (Gil, 2017; Prodanov & Freitas, 2013).

Os dados foram obtidos através da documentação disponibilizada para consulta por parte do Instituto Superior de Administração e Línguas, bem como através de questionários *online* anónimos aplicados a colaboradores e discentes da instituição. Os questionários foram elaborados após consulta de vários elementos relacionados com a prática pedagógica. Os questionários permitem uma caracterização da amostra e obter informações sobre a utilização da *internet* e adequação da

metodologia utilizada, bem como investigar sobre a satisfação da metodologia de ensino utilizada para o ensino à distância. A amostra do estudo é não probabilística e de conveniência, constituída por estudantes das três licenciaturas ministradas no ISAL e colaboradores do ISAL. Os questionários foram aplicados recorrendo de uma plataforma *online*. As variáveis do primeiro instrumento foram operacionalizadas numa escala de *Likert* que varia entre 1 e 5 (Discordo totalmente – Concordo totalmente). Já as do segundo instrumento foram operacionalizadas com recurso a perguntas dicotómicas. Com a solicitação de preenchimento do questionário,

cada um dos participantes foi informado do objetivo do estudo e anonimato e confidencialidade. O preenchimento do questionário foi voluntário e garantiu o anonimato dos participantes, sendo que, foi dada a possibilidade de os participantes desistirem sem qualquer prejuízo. Após preenchimento do formulário este foi submetido e os investigadores ficam com uma cópia das respostas.

O tratamento estatístico das respostas dos questionários foi feito com recurso ao Microsoft Office Excel.

---

## 4. Estudo de Caso

---

### Sobre a Instituição

O ISAL – Instituto Superior de Administração e Línguas tem as suas origens em 1984, data em que foi fundada a sociedade que o instituiu o “Cénil – Centro de Línguas, Lda.”, sediado no Funchal, na ilha da Madeira (Portugal). Carvalho, Teixeira, Olim, Campanella, & Costa (2020) referem que o ISAL foi a primeira Instituição de Ensino Superior na Madeira. Salienta-se que na Região Autónoma da Madeira existem apenas 3 instituições de ensino superior, duas privadas e de cariz politécnico (ISAL e a Escola Superior São José de Cluny) e uma pública de cariz universitário (Universidade da Madeira).

O Instituto Superior de Administração e Línguas foi reconhecido como Instituição de Ensino Superior no ano 1989, através da Portaria nº 801/89, de 11 de setembro de 1989, Ministério da Educação, passando o mesmo a estar integrado no Sistema Educativo Português.

Inicialmente, desenvolveu diversos cursos superiores, atribuindo o grau de bacharel nas

áreas da Gestão e do Turismo. A missão do ISAL, desde o seu início, está intimamente relacionada com uma oferta vocacionada para as necessidades económicas e sociais da sua região. No ano de 2005, o ISAL recebeu a autorização para lecionar a sua primeira licenciatura na área do Turismo. O ano letivo de 2007/2008 foi marcado pela implementação do processo de Bolonha, passando o ISAL a disponibilizar 4 licenciaturas: Gestão de Empresas (GE), Organização e Gestão Hoteleira (OGH), Turismo e Contabilidade e Finanças (CF). Desde o ano letivo de 2014/2015 o ISAL deixou estrategicamente de lecionar o curso de Contabilidade e Finanças. No ano letivo de 2015/2016 o ISAL passou a dispor toda a sua oferta formativa ao nível do ensino superior em regime noturno, pós-laboral (ISAL, 2018).

Anualmente o ISAL disponibiliza novas Pós-Graduações em áreas determinantes, sempre com o objetivo de dar resposta às necessidades da região.

O ano letivo de 2019/2020 apresentou a seguinte configuração ao nível de colaboradores e discentes:

Designação	Número
<b>Colaboradores e Docentes</b>	26
<b>Licenciatura de Turismo – 1º ano</b>	29
<b>Licenciatura de Turismo – 2º ano</b>	32
<b>Licenciatura de Turismo – 3º ano</b>	50
<b>Licenciatura de Organização e Gestão Hoteleira – 1ºano</b>	27
<b>Licenciatura de Organização e Gestão Hoteleira – 2ºano</b>	22
<b>Licenciatura de Organização e Gestão Hoteleira – 3ºano</b>	33
<b>Licenciatura de Gestão de Empresas – 2º ano</b>	34
<b>Licenciatura de Gestão de Empresas – 3º ano</b>	25
<b>Pós-Graduação de Gestão de Recursos Humanos</b>	14
<b>Curso de Curta Duração – Marketing para PME's</b>	2
<b>Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde e Instituições Sociais</b>	Adiado
<b>Total</b>	294

**Tabela 1** - Composição do ISAL no ano letivo de 2019/2020, quanto a colaboradores e discentes **Fonte:** Elaboração própria

O ISAL no ano letivo de 2019/2020 lidou com cerca de 290 indivíduos, sobre os quais qualquer tomada de decisão influenciaria as expectativas e objetivos de curto e médio longo prazo.

Até ao presente, e sem contabilização do ano 2019/2020, o ISAL diplomou 1483 discentes, sendo 669 em Gestão de Empresas, 288 em Organização e Gestão Hoteleira e 436 em Turismo, o curso cessado de Contabilidade e Finanças contou com 60 diplomados.

## Impacto da pandemia na instituição

### Fevereiro de 2020

#### – Planeamento da Sessão de Esclarecimento sobre COVID-19

A 16 de fevereiro de 2020 surgiu o primeiro contacto entre o ISAL e Coordenação do Grupo de Coordenação do Programa de Prevenção e Controlo de Infecções e de Resistência aos Antimicrobianos (GCPPCIRA) do SESARAM, EPE, para agendar uma sessão de esclarecimento sobre a doença Coronavírus-

19. Pretendeu-se organizar uma sessão de esclarecimento a toda a comunidade académica ISAL de forma a informar o que era o novo-Coronavírus e quais os procedimentos a adotar.

### Março de 2020

#### – Sessão de esclarecimento sobre COVID-19

O Instituto Superior de Administração e Línguas recebeu no seu auditório, pelas 19h do dia 4 de março de 2020, uma sessão de esclarecimento sobre o novo corona vírus (JM Madeira, 2020a). À data a Organização Mundial de Saúde havia declarado o surto de COVID-19 como uma emergência de saúde pública internacional de risco "muito elevado" (Jornal Médico, 2020).

A sessão foi liderada pela Dra. Margarida Câmara, Coordenadora do Grupo de Prevenção e Controlo de Infecção e de Resistência aos Antimicrobianos (GCPPCIRA) e com a participação de outras entidades a Sra. Vice-Presidente do IASAUDE, Doutora Bruna

Gouveia e Sr. Secretário da Saúde e Proteção Civil, Dr. Pedro Ramos.

Sendo o público-alvo estudantes das Licenciaturas de Turismo e Organização e Gestão Hoteleira bem como profissionais que contactam próximo com turismo, a sessão de esclarecimento procurou informar sobre procedimentos e dar a conhecer quais comportamentos a adotar.

#### – Plano de Contingência ISAL

Aquando da sessão de esclarecimentos, apesar de ainda não amplamente disseminado a sua obrigatoriedade, o ISAL foi desafiado a desenvolver o seu plano de contingência. O mesmo começou a ser desenvolvido a 5 de março de 2020 e após validação foi apresentado formalmente a 11 de março de 2020 (JM Madeira, 2020b). Concomitante a esta informação, no mesmo dia, a doença causada pelo novo coronavírus, foi considerada pandemia (Serviço Nacional de Saúde, 2020).

O documento define os procedimentos a ter em conta quando se verificarem suspeitas de pessoas infetadas no seio da comunidade académica, apesar de não haver registo de infetados no ISAL. O documento indica as pessoas a quem se devem dirigir, os locais e as condições do espaço para onde serão encaminhados os potencialmente infetados.

O plano dirige-se a discentes, docentes, colaboradores e visitantes, assim que sintam sintomas de infeção respiratória aguda como febre, tosse e dificuldade em respirar, a somar a terem estado em locais onde se verificarem casos de COVID-19.

Perante estes pressupostos, todas as tomadas de decisão foram feitas tendo em conta os seguintes princípios:

- i. Não defraudar expectativas de todos os intervenientes na comunidade

académica do ISAL (colaboradores e discentes)

- ii. Permitir imperativamente a continuidade do ensino
- iii. Garantir o sucesso formativo
- iv. Transparência em todas as fases do processo

#### – Cancelamento de sessões presenciais

Desde o dia 11 de março 2020 que o ISAL, por iniciativa própria decidiu cancelar eventos, seminários e “workshops” agendados até ao fim do mês de março, ou seja a atividade não letiva. Decisão que passou a ser revista numa perspetiva quinzenal (Diário de Notícias, 2020a).

O Gabinete no Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, no dia 13 de março, emitiu uma nota de esclarecimento (DGES, 2020), impondo a suspensão de todas as atividades letivas e não letivas com presença de estudantes em todas as Instituições de Ensino Superior. A suspensão com efeitos a partir de dia 16 de março, sendo reavaliada a 9 de abril.

#### – Reunião com docentes do ISAL

O ISAL convocou uma reunião extraordinária com os seus docentes. A mesma teve lugar no dia 13 de março pelas 18h, com intuito de deliberar uma estratégia pedagógica que correspondesse às necessidades de ensino de toda a comunidade académica sem perjúrios.

Nesta reunião foram tomadas decisões pedagógicas, tais como:

- Passagem das aulas para on-line, com implementação de soluções tecnológicas de emergência, tais como a plataforma ZOOM;

- Adaptação por cada docente das metodologias de ensino e dos métodos de avaliação, devido à exigência de transformação digital;
- Monitorização junto dos discentes das dificuldades sentidas, por forma a prestar o apoio pedagógico necessário;
- Disponibilização dos meios informáticos necessários aos docentes e aos discentes;
- **Suspensão das atividades letivas presenciais**

Desde dia 13 de março de 2020 que o ISAL deliberou suspender todas as suas atividades físicas (letivas e não letivas) com início a 16 de março de 2020, por um período de duas semanas, estágios incluídos. De forma a minimizar o impacto da decisão na aprendizagem dos discentes, foram desenvolvidos mecanismos para que as aulas fossem ministradas *online* (Diário de Notícias, 2020b). Ao nível das Pós-graduações, a Pós-graduação de Gestão de Recursos Humanos foi suspensa. O seu término estava marcado para os dias 13 e 14 de março de 2020 com a unidade curricular de Recrutamento e Seleção, o qual foi adiado e alterado para o regime *online* para junho de 2020. A Pós-Graduação de Gestão de Serviços Saúde e Instituições Sociais, com início marcado para 13 de março de 2020 (Radio Calheta, 2020), foi adiada.

Ressalva-se que todo o processo de tomada de decisão foi célere e teve em conta as premissas definidas definindo um caminho através da exploração do ensino à distância.

Esta nova solução atribuiu maior autonomia aos docentes e mais responsabilidade aos discentes, mediante uma adaptação das metodologias pedagógicas. Foi necessário adaptar o regime de assiduidade, avaliação das

unidades curriculares e assegurar meios de apoio tecnológicos.

Durante o mês de março de 2020 foram emanadas diversas diretivas pelas entidades competentes sobre a regulamentação neste período de exceção. A 18 de março, em todo o território nacional português foi declarado o estado de emergência (Decreto do Presidente da República nº 14-A/2020 de 18 de março de 2020, Presidência da República, 2020). Mediante este decreto e sempre numa atitude de prevenção foi decidido por parte da direção adotar o teletrabalho a partir do dia 23 de março de 2020. Não obstante a decisão referida o ISAL manteve sempre disponível o atendimento ao público, respeitando as regras e recomendações, com horário de funcionamento adaptado e contínuo, mas sempre incentivando ao uso dos meios digitais para comunicações.

#### – **Cancelamento dos programas de mobilidade não iniciados**

O segundo semestre do ano letivo já havia começado no início de março de 2020, razão pela qual os programas de mobilidade internacional já estavam em curso. Foram cancelados os programas de mobilidade não iniciados como os programas de estágio, ao abrigo de protocolo internacional com a *Animafest*, em três discentes da licenciatura de turismo iriam para Espanha estagiar em unidades hoteleiras.

Ao nível dos programas Erasmus+, em *incoming* o ISAL recebeu cinco discentes e em *outgoing* enviou 3 discentes. Os programas Erasmus+ do ano letivo 2020/2021 sofreram forte impacto, derivado da conjuntura, não se tendo candidatado nenhum discente a programas Erasmus em *outgoing*.



### – Pessoal não discente para teletrabalho

Foram reajustados os horários de trabalho do pessoal não docente, tendo na sua maioria sido transformado em teletrabalho. Apenas ficaram em trabalho presencial os colaboradores necessários para garantir as comunicações com a instituição e o normal funcionamento da mesma. Não existiram baixas profiláticas e apenas um colaborador esteve em acompanhamento familiar a filho menor.

### Abril de 2020

O Gabinete do Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, no dia 17 de abril de 2020 emitiu uma recomendação às instituições científicas e de ensino superior, com vista a que as mesmas procedam à elaboração de planos para levantamento progressivo das medidas de contenção motivadas pela pandemia COVID-19 (Gabinete do Ministro da Ciência, 2020). Neste documento estão patentes recomendações quando à elaboração do plano de levantamento progressivo das medidas de contenção, manutenção do teletrabalho e disponibilização de equipamentos de proteção individual de trabalho.

O Governo, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-A/2020, de 30 de abril de 2020, que declara a situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença provocada pela COVID-19, estabeleceu o Plano COVID-19 – Plano de Desconfinamento, no qual desenhou três fases progressivas para o desconfinamento. As fases encontram-se separadas por períodos de 15 dias, e nos mesmos serão implementadas medidas progressivas de desconfinamento. O ISAL procedeu à realização do seu Plano de retoma, o qual ficou dependente da evolução dos indicadores diários da evolução da COVID-19 e foi objeto de reavaliação quinzenal.

Neste plano ficou definido que ISAL iria proceder à reabertura das suas atividades progressivamente a partir do dia 18 de maio de 2020.

### – Questionários satisfação ensino à distância

A avaliação das condições dos estudantes para acompanhar o processo de ensino/aprendizagem à distância foi realizada com recurso a três instrumentos:

- Questionário aos discentes, entre os dias 20 e 21 de março, através da plataforma *Google Forms*;
- Questionário aos docentes, entre os dias 20 e 21 de março, através da plataforma *Google Forms*;
- Questionário aos discentes, entre os dias 3 e 5 de abril, através da plataforma *Google Forms*;

Os questionários foram distribuídos com a garantia de que as informações prestadas são absolutamente confidenciais e exclusivamente destinadas ao tratamento estatístico, o que garante o respeito total pelo anonimato.

Após a fase de introdução e numa perspetiva de uniformização das metodologias de ensino à distância, o ISAL disponibilizou a plataforma ZOOM para os docentes lecionarem as suas aulas. Em suma, os discentes consideraram que as atividades de ensino à distância eram adequadas ao tempo disponível e que a grande maioria utilizou o computador para aceder à plataforma. Já os docentes, consideraram que as atividades de ensino à distância foram relevantes para a aprendizagem e a grande maioria utilizou o computador para lecionar as suas aulas.

### – Adaptação de regulamentos internos do ISAL

Com o intuito de garantir o sucesso formativo, e conclusão do ano letivo respeitando calendários e expectativas dos vários *stakeholders*, o ISAL teve de adaptar a sua oferta formativa, bem como regulamentos e momentos de avaliação. Foi criada uma época suplementar de exame “COVID-19”, o que permitiu aos discentes dispor de mais um mecanismo que permitisse alcançar os seus objetivos pessoais.

### – Plano de ensino à distância e plano de retoma das atividades letivas presenciais

A passagem do estado de emergência à situação de Calamidade, realizada pela Resolução do Conselho de Ministros 33-A/2020, 2020-04-30 - DRE, 2020, que declara a situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença COVID-19, obriga à readaptação do ISAL à nova realidade jurídica, económica e social definida.

O processo de auscultação dos discentes e docentes do ISAL foi determinante para a readaptação a esta nova realidade. O plano de ensino à distância, a nível estratégico, apresentou os seguintes objetivos:

- i. Definir adaptações necessárias ao processo de ensino-aprendizagem
- ii. Delinear as tecnologias a adotar
- iii. Definir formas alternativas de contacto

O plano estabelecia como premissa de sucesso a cooperação entre docentes e discentes. Com intuito de uniformizar os procedimentos, foi criado um guia de boas práticas de ensino à distância. Este visou o cumprimento dos objetivos de cada unidade curricular e uma correta adaptação à condicionante da realidade de então. Concomitantemente a esta situação

foi necessário reorganizar as avaliações das unidades curriculares. Houve a necessidade de adaptar as Fichas das Unidades Curriculares, preparadas e concebidas para um ensino presencial, por forma a que a permitir uma avaliação não presencial, bem como alterar os elementos da avaliação inicialmente definidos.

O plano de retoma foi organizado em três fases progressivas, seguindo as fases definidas na Resolução do Conselho de Ministros supramencionada:

- i. 4 de maio – ISAL manteve as atividades letivas presenciais suspensas
- ii. 18 de maio – ISAL de início à reabertura das suas atividades letivas de forma progressiva
- iii. 1 de junho – ISAL retoma as atividades sociais, culturais e económicas, absolutamente essenciais para o bom desenvolvimento do ano letivo

### - Adaptação académica e apoio Estudantil

Em virtude do confinamento e dos efeitos da crise pandémica nas empresas e nas pessoas, o ISAL proceder a adaptações de procedimentos internos, por forma a agilizar processos e a flexibilizar as respostas administrativas, tais como a criação de uma secretaria virtual.

Ao nível de apoio aos discentes foram criadas condições para o pagamento das propinas, tais como alargamentos de prazos de pagamento. Foram alargados os prazos de entregas de trabalhos e relatórios de estágios.

Ao nível dos estágios foram alargados os prazos de conclusão dos mesmos, bem como dada a possibilidade aos discentes, atendo o fecho de muitas das entidades acolhedoras de estágio, de alterarem o seu regime de avaliação para projeto.

Procurou-se envolver a comunidade estudantil nas decisões promovendo sistematicamente reuniões com os discentes com funções de gestão, por forma a dar segurança administrativa aos discentes, atenda a frequente alteração e agilização de procedimentos.

Aprovou-se o Guia do Ensino à distância e uma recomendação de boas práticas.

### Maio de 2020

De acordo com as recomendações do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, o ISAL, no dia 15 de maio de 2020 apresentou o seu plano de ensino à distância e plano de retoma das atividades letivas presenciais. Mais tarde, no dia 18 de maio retornou, de forma gradual, o ensino presencial.

### Junho de 2020

O ISAL continuou a procurar ativamente soluções e alternativas de forma a mitigar o impacto da suspensão das atividades letivas

presenciais. Novamente, a direção do ISAL, procedeu a um processo de auscultações dos discentes, procurando uma tomada de decisão coerente e alinhada com o contexto de então. O questionário traduziu-se numa importante ferramenta de recolha da informação para a tomada de decisão.

A nível administrativo foi necessário reorganizar os horários dos colaboradores. A partir deste mês ficou estipulado dividir a equipa de trabalho em dois, com horário contínuo e dias alternados.

O ISAL tinha projetado a internacional “*Regional HELIX'20 - Regional HELIX'20 - International Conference on Regional Competitiveness, Tourism Innovation and Knowledge Transfer*” para se realizar, presencialmente, a 29 e 30 de junho e 1 de julho de 2020. O ISAL não quis proceder ao cancelamento da conferência por forma a continuar com a sua atividade de investigação em curso, pelo que transferiu a mesma para um modelo digital, tendo a mesma ocorrido com recursos a meios tecnológicos, revelando-se pioneiros nesse formato.

A conferência contou com a participação do seguinte número de pessoas e resumos:

Oradores Convidados	Chair Co-Chairs	Comité Organizador	Secretariado	Comité Científico	Autores participantes	Resumos Participações orais
3	3	14	8	106	105	44

**Tabela 2** - Indicadores da Regional Helix 2020 **Fonte:** Elaboração própria

### Agosto 2020

Mantendo-se alinhado com a postura preventiva que o ISAL sempre apresentou desde o primeiro momento, o plano de atividades 2020/2021 começou a ser projetado em agosto de 2020. Face à conjuntura em território nacional e regional, as autoridades competentes emanaram um conjunto de

orientações e diretivas para todas as IES. O documento contempla as principais atividades a desenvolver no decorrer do ano letivo de 2020/2021, articulando, por um lado, as decisões estratégicas do ISAL, e por outro lado, as orientações e diretivas emanadas pelas autoridades competentes.



A preparação do ano letivo 2020-2021 deve assentar em três princípios de base:

- Garantir atividades presenciais
- Adoção de procedimentos realistas
- Estimular a inovação e a modernização pedagógica

Assente numa estratégia de prudência o ISAL contemplou três cenários possíveis para as atividades letivas:

- i. Cenário I – ensino híbrido: aulas lecionadas presencialmente, mas em sala apenas 50% dos discentes estão presentes, os restantes assistem *online*
- ii. Cenário II – ensino à distância: aulas lecionadas *online* com recurso a plataformas e terminais digitais
- iii. Cenário III – ensino presencial: corresponde à prática pedagógica regular, na qual se assegura o normal funcionamento de aulas teóricas e aulas práticas em modelo presencial.

Todos os espaços comuns e salas de aulas foram adaptados de forma a cumprir com o as normativas e recomendações.

### Setembro de 2020

A nível de colaboradores, tendo em conta a evolução do contexto social e pandémico da RAM, foi decidido por parte da direção o retorno a o horário normal dos colaboradores, cumprindo com todos os procedimentos de segurança e disponibilizando equipamentos de proteção individual a todos.

Quanto ao plano de atividades para o ano letivo de 2020/2021 foi planeada toda uma estratégia de comunicação de forma a melhor informar todos os interessados e intervenientes no contexto do novo ano letivo do ISAL.

O ano letivo de 2020/2021 apresenta a seguinte configuração:

Designação	Número
<b>Colaboradores e Docentes</b>	26
Licenciatura de Turismo – 1º ano	27
Licenciatura de Turismo – 2º ano	22
Licenciatura de Turismo – 3º ano	32
Licenciatura de Organização e Gestão Hoteleira – 2ºano	21
Licenciatura de Organização e Gestão Hoteleira – 3ºano	24
Licenciatura de Gestão de Empresas – 1º ano	42
Licenciatura de Gestão de Empresas – 3º ano	34
Pós-Graduação de Gestão de Recursos Humanos	15
Pós-Graduação em Gestão e Administração Pública	18
Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde e Instituições Sociais	11
<b>Total</b>	272

**Tabela 3** - Composição do ISAL no ano letivo de 2020/2021, quanto a colaboradores e discentes **Fonte:** Elaboração própria

## 5. Discussão dos Resultados

Os questionários foram aplicados em dois momentos distintos durante o mês de março de 2020 num primeiro momento e durante o mês de abril de 2020 num segundo momento. Estes foram aplicados a todos os discentes das três licenciaturas lecionadas no ISAL.

Para o primeiro momento, de um total de 255 questionários aplicados, obteve-se 133 respostas (52%). A maioria dos inquiridos apresenta uma faixa etária entre os 21 anos e os 30 anos (59%). No geral, a grande maioria antes de ser aplicada a metodologia de ensino

à distância, não tinha participado em formações *online* (87%). A *internet* era utilizada, na sua grande parte para comunicação através de *chats*, ou troca de *mails* ou pesquisas. Quanto à plataforma utilizada os inquiridos salientaram a sua facilidade de utilização e simplicidade.

Quanto à análise da metodologia utilizada, salienta-se de forma positiva a disponibilidade dos docentes. A relevância das atividades desenvolvidas e conteúdos apresenta níveis médios mais baixos (Tabela 4).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Adequação das atividades em <i>e-learning</i> em relação ao tempo disponível	133	1	5	3,39	0,99
Relevância das atividades de <i>e-learning</i>	133	1	5	3,47	1,07
Conteúdos apresentados na plataforma	133	1	5	3,37	1,00
Disponibilidade dos docentes	133	1	5	4,01	0,83

**Tabela 4** - Sobre a metodologia usada **Fonte:** Elaboração própria

Quanto ao segundo momento, foram aplicados um total de 255 questionários, dos quais se obteve 105 respostas (41%). Neste segundo momento, para além de se procurar, sucintamente caracterizar a amostra, pretendeu-se indagar sobre a satisfação dos discentes quanto à metodologia de ensino utilizada. A amostra é constituída na sua maioria por discentes na faixa etária entre os 21 e os 30

anos (54%). Verificou-se que aceder à plataforma os discentes utilizam o computador, telemóvel e tablet.

De forma a averiguar a satisfação dos discentes em relação à metodologia usada utilizou-se um conjunto de perguntas dicotómicas. A próxima tabela (Tabela 5) apresenta um resumo das respostas às questões:

Questão	N	Sim (%)	Não (%)
Adequação do volume de atividades em <i>e-learning</i>	105	87%	13%
Adequação dos conteúdos de cada unidade curricular às metodologias de ensino adotadas	105	62%	38%
Necessidade de complementar os conteúdos lecionados com outra documentação	105	29%	71%
Adequação da plataforma escolhida para lecionar	105	88%	12%

**Tabela 5** - Resumo das respostas dos discentes **Fonte:** Elaboração própria

Já em relação ao corpo docentes, verifica-se que em relação à faixa etária estas encontram-se distribuídas de forma uniforme (entre 21 e 30 anos, N=2; entre 31 e 40 anos N=3; entre 41 e 50 anos N=5 e mais de 50 anos, N=3). Os docentes, na sua maioria, consideram os seus conhecimentos em informática muito bons (N=4) ou bons (N=5)

e utilizam o computador para aceder à plataforma utilizada (N=12). Procurou-se averiguar sobre a perceção dos docentes sobre a plataforma usada consideram-na de fácil utilização e com as ferramentas adequadas às metodologias de ensino (Tabela 4).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
<b>Quanto à velocidade da plataforma utilizada</b>	13	3	5	4,1	0,5
<b>Quanto ao processo de aprendizagem da utilização da plataforma considera complexo e difícil</b>	13	1	4	2,6	1,0
<b>Quanto à disponibilidade da plataforma</b>	13	2	4	3,7	0,9
<b>Quanto à disponibilidade de ferramentas de comunicação assíncronas adequadas á metodologia das unidades curriculares</b>	13	2	5	3,8	0,7

**Tabela 4-** Resumo das respostas dos docentes **Fonte:** Elaboração própria

A seguinte informação foi obtida através da consulta de diversa documentação, a qual foi cedido o acesso, após solicitação e aprovação. De forma a facilitar a compreensão dos factos e processo de tomada de decisão ocorridos, os dados serão apresentados por ordem cronológica. Após consulta da documentação disponibilizada e conversa com os dirigentes verificou-se que as medidas tomadas tiveram impactos imediatos sobre docentes, discentes e pessoal não docente. Estas, tiveram que ser aplicadas num curto espaço de tempo, e em regra eram todas a breve trecho, pois tinham de estar constantemente a ser avaliadas. As decisões tinham que ser céleres, mas ponderadas, por forma a compatibilizar os princípios de qualidade do ensino superior, cumprimento das regras governamentais, permitir a continuidade do ensino, garantir o sucesso formativo, atribuir mais autonomia aos docentes e responsabilidade aos discentes.

Identificou-se que as tomadas de decisão e aplicação de medidas foram de natureza distinta:

- Medidas puramente sanitárias: cumprindo as regras definidas pelo Governo, nomeadamente cumprindo o “*Lockdown*”, redimensionamento de espaços físicos;
- Medidas pedagógicas: ajustes de calendários, continuidade das atividades letivas à distância e adaptação dos métodos de avaliação e materiais pedagógicos, documentar as mudanças pedagógicas introduzidas e verificar o seu impacto;
- Medidas regulamentares: adaptando os regulamentos institucionais e criando situações de exceção, como épocas extraordinárias de avaliação, alteração do regime de assiduidade
- Medidas financeiras: apoio socioeconómico à comunidade académicas, investimento em tecnologias e ferramentas digitais, assegurando meios técnicos;

---

## 6. Conclusão

---

O último ano letivo, 2019/2020, no contexto de pandemia mundial, foi marcado por um processo de ajustamento, aprendizagem e superação que permitiu uma adaptação face às condicionantes do momento. No ISAL, teve lugar um processo de auscultação em distintos períodos temporais, tanto de docentes como discentes, contribuindo para uma melhor adaptação do ensino à distância. No contexto da situação vivida na Região Autónoma da Madeira, bem como em todo o território nacional, e no sentido de fazer face à infeção provocada pela COVID-19, as autoridades regionais e nacionais competentes emanaram um conjunto de orientações e diretivas para todas as instituições de ensino superior, de forma a minimizar e criar constrangimentos à propagação do Novo Corona Vírus – COVID 19.

A agilidade no processo de tomada de decisão por parte dos dirigentes, articulada com um processo de auscultação das partes *just in time* permitiu mitigar potenciais divergências no processo de transição das metodologias de ensino. Um ponto assente nesta estratégia foi minimizar o impacto no progresso dos estudos e trabalhar diariamente para que nem o ISAL, nem o País suspendam a sua existência, sendo que, para isso é necessário estar preparado para viver no atual contexto da melhor forma possível sem sacrificar saúde, e objetivos pessoais de cada um.

O ensino à distância para o qual ora se transitou em consequência da crise pandémica, é um ensino de exceção, onde se verificou a adaptação do processo de ensino presencial por recurso à via virtual, ou seja, não física, mas com sessões síncronas de aprendizagem. Este ensino é apenas fisicamente inexistente, contudo, ocorre com a imagem e voz dos docentes e discentes em tempo real. Dai que este ensino não se pode confundir com o

Ensino ministrado à distância previsto no Decreto-Lei nº 133/2019, 3 de setembro de 2019 da Presidência do Conselho de Ministros. Este ensino caracteriza-se por “existir ser predominantemente ministrado com separação física entre os participantes no processo educativo, em que:

- i) A interação e participação são tecnologicamente mediadas e apoiadas por equipas online de suporte académico e tecnológico;
- ii) O desenho curricular é orientado para a permitir o acesso sem limites de tempo e lugar aos conteúdos, processos e contextos de ensino e aprendizagem;
- iii) O modelo pedagógico é especialmente concebido para o ensino e a aprendizagem em ambientes virtuais” (D’Eça, 2020).

O ISAL tem os seus cursos creditados para o sistema presencial, contudo, a Lei n.º 7/2020, 7 de abril de 2020, permite e o seu art.º 2º intensifica que as Instituições de Ensino Superior devem assegurar o ensino à distância enquanto vigorarem as medidas restritivas quanto ao ensino presencial.

A A3ES por deliberação de 26.03.2020, aceitou as instituições de Ensino superior temporariamente e durante o período de crise adotasse o regime de ensino à distância, tomando em atenção o número 1 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 133/2019, de 3 de setembro, onde se estabelece que “A ministração de ciclos de estudos à distância é admissível quando adequada aos respetivos objetivos”.

Assim, o ISAL iniciou a sua transição para o regime de aulas à distância, o qual se baseia num ensino tipicamente presencial, mas com

recursos tecnológicos à distância. No fundo um ensino remoto de emergência.

O período de adaptação foi condicionado, foram sentidos momentos de dificuldade, mas também de superação. A estratégia delineada foi assente na tomada de decisão com o maior número de informação. A informação gerada pelas diversas vias, foi analisada e estruturada como um alicerce na tomada de decisão. Verificou-se que determinadas situações que se previam acontecer num futuro, tais como utilização dos meios digitais para as pessoas se comunicarem, foram rapidamente precipitadas e tornaram-se parte do quotidiano de todos, quer docentes, discentes ou não docente. O agendamento de reuniões *online* tornou-se uma constante. O ambiente excecional experienciado não permitiu retirar informação de situações análogas, pelo que, salienta-se a situação como um processo de aprendizagem. A instituição em causa continua a trabalhar de forma a mitigar todo o impacto negativo provocado pela COVID-19 e explorar todo o potencial que as novas situações trouxeram. Verificou-se que nem todas as novas situações apresentam um cunho negativo. Verificou-se situações que os docentes relatam que, mesmo em situações que seja possível retornar toda a atividade presencial, algumas práticas pedagógicas utilizadas neste momento irão permanecer.

Essencial para este processo foram a rápida implementação de soluções tecnológicas de emergência, a capacidade do corpo docente se adaptar e de trabalhar em ambientes virtuais,

para os quais não estavam preparados e a forma como os mesmos conseguiram transformar os conteúdos didáticos da aprendizagem.

A internacionalização e a mobilidade que pareceriam ser as primeiras vítimas da pandemia, não o foram. O ISAL conseguiu continuar com a sua internacionalização, quer por via das mobilidades quer por via da realização da conferência “*Regional HELIX'20 - Regional HELIX'20 - International Conference on Regional Competitiveness, Tourism Innovation and Knowledge Transfer*”.

Para o Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL), a estratégia e tomada de decisão adotadas permitiu a conciliar e satisfazer os objetivos dos discentes, dos docentes, bem como os objetivos da organização. Por um lado, existia a necessidade de conter a pandemia, confinando e de criar condições sanitárias para o desenvolvimento em segurança do calendário escolar, e por outro lado, a necessidade de garantir a continuidade das atividades letivas e de investigação, prosseguindo, dentro do possível, com o regular funcionamento da Instituição, no cumprimento pelas regras próprias da Acreditação dos cursos superiores.

A relevância deste artigo está nos resultados, visto que a estratégia e tomadas de decisão adotadas pela IES em causa, poderão servir de exemplo a outras IES, bem como utilizados por investigadores em futuros estudos.

---

## 7. Limitações e Recomendações

---

O presente estudo apresenta algumas limitações. A taxa de resposta apesar de favorável, poderá não representar a todo o universo estudado. Os questionários foram aplicados entre março e abril de 2020,

momento da primeira vaga de COVID-19 em Portugal. O clima de incerteza experienciado nesse período, poderá ter influenciado as respostas dadas pelos participantes. Será interessante, em estudos futuros, aplicar o

mesmo questionário e estabelecer uma comparação.

A velocidade do desenvolvimento da pandemia, nem sempre permitiu documentar os impactos da mesma, embora tenha sido uma forte preocupação do ISAL. Existem poucos dados de outras instituições de ensino superior que permitissem estabelecer quadros comparativos.

O tema não se esgota no presente trabalho. Recomenda-se a ampliação do estudo às diferentes IES da RAM e efetuar uma comparação de metodologias. Será igualmente interessante verificar os impactos das metodologias aplicadas nos conhecimentos dos estudantes que no ano letivo seguinte ingressaram no mercado de trabalho.

# BIBLIOGRAFIA

- A3ES. (2020). Deliberação sobre os processos temporários de ensino-aprendizagem. Retrieved February 18, 2021, from <https://www.a3es.pt/pt/noticias/deliberacao-sobre-os-processos-temporarios-de-ensino-aprendizagem>
- Ahmed, M. T., & Omotunde, H. (2012). Theories And Strategies of Good Decision Making. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 1(10), 51–54.
- Almeida, F., & Santos, J. D. (2020). The effects of COVID-19 on job security and unemployment in Portugal. *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0291>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Carvalho, A., Teixeira, S. J., Olim, L., Campanella, S. de, & Costa, T. (2020). Pedagogical innovation in higher education and active learning methodologies – a case study. *Education and Training*. <https://doi.org/10.1108/ET-05-2020-0141>
- Cunha, M., Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. (E. RH, Ed.) (6<sup>a</sup> Ed.). Lisboa.
- D’Eça, R. (2020). O impacto do Corona Virús no Ensino Superior. *Secção Jurídica*, 01–07. <https://doi.org/10.26329/2020.68/69.10>
- Decreto-Lei n.º 133/2019, 3 de setembro de 2019, Presidência do Conselho de Ministros, Pub. L. No. Diário da República, 1.ª série, nº 168 (2020).
- Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 de 18 de março de 2020, Presidência da República, Pub. L. No. Diário da República, N. 55 (2020). Retrieved from <https://dre.pt/application/conteudo/130399862>
- Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., & Rossi, M. (2020). Women’s and men’s work, housework and childcare, before and during COVID-19. *Review of Economics of the Household*. <https://doi.org/10.1007/s11150-020-09502-1>
- Despacho n.º 100/2020 de 13 de março de 2020 Secretaria Regional de Saúde e Proteção Cível, Pub. L. No. JORAM II, Nº 51 (2020). Retrieved from <http://www.apram.pt/site/IIserie-051-2020-03-13Supl.pdf>
- Despacho n.º 101/2020 de 14 de março de 2020, Secretaria Regional de Saúde e Proteção Cível, Pub. L. No. JORAM II, Nº 52 (2020). Retrieved from <https://joram.madeira.gov.pt/joram/2serie/Ano de 2020/IIserie-052-2020-03-14.pdf>
- DGEEC. (2020). Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. Retrieved February 18, 2021, from <https://www.dgeec.mec.pt/np4/38/?page=0>



- DGES. (2020). Nota de esclarecimento. Retrieved February 18, 2021, from <https://www.dges.gov.pt/pt/noticia/nota-de-esclarecimento>
- Diário de Notícias. (2020a, March 11). ISAL anuncia plano de contingência e cancela eventos devido aa COVID19 — dnoticias.pt. Retrieved November 10, 2020, from <https://www.dnoticias.pt/2020/3/11/65408-isal-anuncia-plano-de-contingencia-e-cancela-eventos-devido-ao-covid19>
- Diário de Notícias. (2020b, March 13). ISAL desenvolve mecanismos para assegurar aulas por video-conferência. Retrieved November 10, 2020, from [https://www.jm-madeira.pt/regiao/ver/86252/ISAL\\_desenvolve\\_mecanismos\\_para\\_assegurar\\_aulas\\_por\\_video-conferencia\\_?fbclid=IwAR1Qfm2YaHcK5IDeYczm3Vcw8A0DinbH1CI4KDcoJovOKYSIx7Gsym84](https://www.jm-madeira.pt/regiao/ver/86252/ISAL_desenvolve_mecanismos_para_assegurar_aulas_por_video-conferencia_?fbclid=IwAR1Qfm2YaHcK5IDeYczm3Vcw8A0DinbH1CI4KDcoJovOKYSIx7Gsym84)
- Eurydice. (2018). Tipos de Instituições de Ensino Superior. Retrieved August 1, 2019, from [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/types-higher-education-institutions-60\\_pt-pt](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/types-higher-education-institutions-60_pt-pt)
- Faber, N. R., Peters, K., & Jorna, R. J. (2006). Technology for knowledge crossover: a tool for a sustainable paper industry, (September 2015).
- Gabinete do Ministro da Ciência, T. e E. S. (2020). *Recomendação e esclarecimento às instituições científicas e de ensino superior*.
- Gao, G., & Sai, L. (2020). Towards a ‘virtual’ world: Social isolation and struggles during the COVID-19 pandemic as single women living alone. *Gender, Work and Organization*, 27(5), 754–762. <https://doi.org/10.1111/gwao.12468>
- Gil, A. (2017). *Como Elaborar Projetos de pesquisa*. (E. Atlas, Ed.) (6ª edição). São Paulo.
- Guangul, F. M., Suhail, A. H., Khalit, M. I., & Khidhir, B. A. (2020). Challenges of remote assessment in higher education in the context of COVID-19: a case study of Middle East College. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*. <https://doi.org/10.1007/s11092-020-09340-w>
- Hendrawan, B., Elshof, M., & Verkuil, L. (2020). Internal communication education in universities of applied sciences in the Netherlands. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0151>
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Trabalho a partir de casa – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego. Destaque Informação à Comunicação Social*. Retrieved from [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=445841978&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=445841978&DESTAQUESmodo=2)
- ISAL. (2018). Isal. Retrieved February 21, 2018, from <http://www.isal.pt/ISAL/Sobrenós/História.aspx>
- JM Madeira. (2020a, March 4). ISAL realiza hoje sessão de esclarecimento sobre coronavírus. Retrieved November 10, 2020, from <https://www.jm->



madeira.pt/regiao/ver/85336/ISAL\_realiza\_hoje\_sessao\_de\_esclarecimento\_sobre\_coronavirus

- JM Madeira. (2020b, March 11). ISAL anuncia plano de contingência para a COVID-19. Retrieved November 10, 2020, from [https://www.jm-madeira.pt/regiao/ver/85953/ISAL\\_anuncia\\_plano\\_de\\_contingencia\\_para\\_o\\_COVID-19](https://www.jm-madeira.pt/regiao/ver/85953/ISAL_anuncia_plano_de_contingencia_para_o_COVID-19)
- Jornal Médico. (2020, February 28). Jornal Médico - Covid-19: OMS aumenta risco de ameaça para “muito elevado.” Retrieved November 10, 2020, from <https://www.jornalmedico.pt/atualidade/38482-covid-19-oms-aumenta-risco-de-ameaca-para-muito-elevado.html>
- Lei n.º 7/2020, 7 de abril de 2020, Assembleia da República, Pub. L. No. Diário da República, 1ª série, nº 71-A (2020). Retrieved from <https://data.dre.pt/application/conteudo/131338917>
- Marshall, D. T., Shannon, D. M., & Love, S. M. (2020). How teachers experienced the COVID-19 transition to remote instruction. *Phi Delta Kappan*, 102(3), 46–50. <https://doi.org/10.1177/0031721720970702>
- Mckenna, R. J. (1996). *Approaches to decision making*. Australia: Edith Cowan University. Retrieved from <https://ro.ecu.edu.au/ecuworks/6811>
- Neves, J., Caetano, A., & Ferreira, J. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.
- Nilsen, S., Hüskes, M., Nilsen, A., & Huskes, M. (2007). Marketing de relacionamento para a fidelização e captação de alunos na Wizard Blumenau. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 1, 1–21.
- OCDE. (2017). Relatórios Económicos da OCDE Portugal [www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-portugal.htm](http://www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-portugal.htm). Retrieved from <https://www.oecd.org/eco/surveys/Portugal-2017-OECD-economic-survey-overview-portuguese.pdf>
- Organização Mundial de Saúde. (2020). Coronavirus disease (COVID-19). Retrieved November 6, 2020, from <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>
- Othman, M. S., & Kumaran, S. R. (2018). An Implementation of Metaheuristic Algorithms in Business Intelligence Focusing on Higher Education Case Study. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-59427-9>
- Portaria nº 801/89, de 11 de setembro de 1989, Ministério da Educação, Pub. L. No. Diário da República, nº 209 (1989). Retrieved from <https://dre.pt/application/conteudo/547196>
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Universidade FEEVALE. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Radio Calheta. (2020, March 12). ISAL inicia 6.ª edição da Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde e Instituições Sociais - Rádio Calheta.

Retrieved November 10, 2020, from <https://www.radiocalheta.pt/isal-inicia-6a-edicao-da-pos-graduacao-em-gestao-de-servicos-de-saude-e-instituicoes-sociais>

Resolução do Conselho de Ministros 33-A/2020, 2020-04-30 - DRE, Pub. L. No. Diário da República n.º 85/2020, 3º Suplemento, Série I de 2020-04-30 (2020). Retrieved from <https://dre.pt/home/-/dre/132883344/details/maximized>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-A/2020, de 30 de abril de 2020, Presidência do Conselho de Ministros, Pub. L. No. Diário da República, 1.ª série, nº 85 (2020).

Sahlberg, P. (2020). Does the pandemic help us make education more equitable? *Educational Research for Policy and Practice*. <https://doi.org/10.1007/s10671-020-09284-4>

Schmitt, N., Highhouse, S., & Weiner, I. (2013). *Handbook of psychology industrial and organizational psychology* (second edi). New Jersey: John Wiley & Sons.

Serviço Nacional de Saúde. (2020, March 11). Covid-19 | Pandemia – SNS. Retrieved November 10, 2020, from <https://www.sns.gov.pt/noticias/2020/03/11/covid-19-pandemia/>

Varlamova, V. (2008). *The Relationship between Time Management and Decision-Making Processes*. University of Canterbury.

Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications*. (Sage, Ed.) (6th editio). Sage.

# Diversidade do conselho de administração das empresas cotadas no psi-20

*Diversity of the board of directors of psi-20 listed companies*

**Amaro Jorge Santos Loureiro da Silva** 

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal

[amaro@frilux.pt](mailto:amaro@frilux.pt)

**Tiago Guimarães** 

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal

[guimaraes1998@hotmail.com](mailto:guimaraes1998@hotmail.com)

**Helena Maria Santos de Oliveira** 

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal

[oliveira@iscap.ipp.pt](mailto:oliveira@iscap.ipp.pt)

**Eduardo Manuel de Almeida Leite** 

Universidade da Madeira, Escola Superior de Tecnologias e Gestão, Portugal

[eduardo.leite@staff.uma.com](mailto:eduardo.leite@staff.uma.com)

**Conflito de interesses:** nada a declarar. **Financiamento:** nada a declarar

Data de Submissão: 10/03/2021

Data de Aprovação: 05/05/2021

## Resumo

---

Numa época em que as economias que sustentam o sistema financeiro e empresarial são abaladas por graves crises sistémicas e fraudes financeiras, surge uma pressão política cada vez mais acentuada ao nível do escrutínio da diversidade do conselho de administração (CA) das empresas, no sentido de perceber se, de facto, um grupo heterogéneo é capaz de produzir decisões estratégicas e táticas mais adequadas para o futuro da empresa. A par disto surgem questões relativas ao papel da Mulher no CA, concorrendo para a ideia de que esta poderá contribuir positivamente na gestão empresarial. Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo analisar e caracterizar a diversidade do CA das empresas cotadas no PSI-20 em 2019. Especificamente, pretende-se analisar a diversidade à luz dos mecanismos formais de Governo das Sociedades de carácter interno sob quatro dimensões: (i) diversidade de género; (ii) diversidade etária; (iii) diversidade cultural/étnica; e (iv) diversidade na estrutura (independência e dualidade de funções CEO/*Chairman*). Para atingir este objetivo, o estudo alicerçou-se numa recolha de dados qualitativos e quantitativos com base nos Relatórios e Contas para o ano de 2019, permitindo analisar o perfil de 215 administradores. Concluiu-se que o CA das empresas que integram o PSI-20 é composto maioritariamente por elementos do género masculino, embora se note uma tendência crescente para a presença do género feminino. Verifica-se que a média das idades das mulheres é inferior à dos homens. Relativamente à diversidade cultural/étnica, prevalece uma maior representação de *outsiders* no CA de empresas não-familiares. Quanto à estrutura do conselho, destaca-se a existência de uma relação de proporcionalidade adequada entre administradores executivos e não executivos. O mesmo não acontece com administradores independentes. Destaca-se, por outro lado, o facto de em 50% das empresas haver separação entre a figura do *Chairman* e do CEO, em que se depreende um incentivo para que o modelo de governação seja mais transparente e equilibrado, proporcionando um maior equilíbrio de poder.

**Palavras-chave:** Conselho de Administração; *Corporate Governance*; Diversidade; PSI-20

## Abstract

---

At a time when the economies sustaining the financial and business system are shaken by serious systemic crises and financial fraud, political pressure is mounting to scrutinise the diversity of the board of directors (BoD) of companies to understand whether, in fact, a heterogeneous group can produce strategic and tactical decisions best suited to the future of the company. In addition, questions arise regarding the role of women in the BoD, contributing to the idea that they may increase management prospects. In this context, this study aims to analyse and characterise the diversity of the BoD of companies listed on the PSI-20 in 2019. Specifically, it intends to analyse the diversity in the light of the formal mechanisms of corporate governance of an internal nature under four dimensions: (i) gender diversity; (ii) age diversity; (iii) cultural/ethnic diversity; and (iv) diversity in structure (independence and duality of CEO/*Chairman* functions). To achieve this

objective, the study was based on a collection of qualitative data based on the Reports and Accounts for the year 2019, which, using Microsoft Excel for statistical processing, made it possible to analyse the profile of 215 directors. It can be concluded that the BoD of the companies included on the PSI-20 is composed mostly of male members, although there is an increasing tendency towards the presence of the female gender. In addition, the average age of women is lower than that of men. Regarding cultural/ethnic diversity, there is a higher representation of outsiders in the BoD of non-family companies. Regarding the structure of the board, the existence of an appropriate relationship of proportionality between executive and non-executive directors is highlighted. The same is not true for independent directors. On the other hand, 50% of the companies have a separation between the Chairman and the CEO, which provides an incentive for a more transparent and balanced governance model, providing a better balance of power.

**Keywords:** Board of Directors; Corporate Governance; Diversity; PSI-20

---

## 1.Introdução

---

Nos últimos anos tem-se assistido a uma pressão política e social cada vez mais acentuada no sentido de se atingir uma igualdade de género nos conselhos de administração (CA) das empresas pertencentes aos países desenvolvidos (Poletti-Hughes & Briano-Turrent, 2019). De uma forma geral, a problemática da diversidade, não apenas de género, mas também etária, cultural/étnica e geográfica, tem-se manifestado um tema de debate com relativo destaque no âmbito do estudo do Governo das Sociedades.

Esta discussão, despoletada por crises financeiras (Cuomo et al., 2016; Farinha, 2003; Oliveira, 2015), abalou a confiança nos mercados financeiros e suscitou um maior escrutínio de determinados processos internos às empresas que deixaram, rapidamente, de pertencer única e exclusivamente ao domínio e competência interna dos administradores e estrutura acionista para passarem a pertencer à esfera pública. Muitos destes processos interferem diretamente com os CA ao nível da sua diversidade.

Neste contexto, o presente artigo tem como principal objetivo analisar e caraterizar o CA das empresas cotadas no PSI-20 em matéria de diversidade. Especificamente, pretende-se analisar a diversidade à luz dos mecanismos formais de Governo das Sociedades de carácter interno sob quatro dimensões: (i) diversidade de género; (ii) diversidade etária; (iii) diversidade cultural/étnica; e (iv) diversidade na estrutura (independência e dualidade de funções CEO/*Chairman*).

Para além disto, procura-se confrontar os resultados patenteados na revisão de literatura relativamente às quatro dimensões de diversidade, não só a nível nacional como também a nível internacional, por forma a perceber as principais

semelhanças/dissemelhanças entre diferentes realidades. De uma forma geral, o objetivo é perceber se as práticas de Governo das Sociedades adotadas pelas empresas do PSI-20 vão ao encontro a algumas referências internacionais. Face ao exposto, é possível definir sob forma de questões os objetivos deste estudo:

1. Como são organizados os CA das empresas cotadas no PSI-20 em matéria de diversidade?

Em concreto:

- a. Qual a percentagem de mulheres nos CA?
- b. A evolução da representação feminina nos CA, em consonância com a tendência descrita na literatura, é positiva?
- c. Como se comporta a diversidade etária no seio do CA destas empresas?
- d. Como se distribui a diversidade étnica/cultural pelas empresas?
- e. Como se caracteriza a composição do CA das empresas quanto à independência?
- f. Qual a relação de proporcionalidade entre administradores executivos e os não executivos?
- g. Como as empresas interpretam o conceito de independência através da incorporação de administradores independentes no CA?

- h.** A figura do presidente do conselho está separada ou acoplada de funções executivas?
- 2.** De que forma se pode comparar a realidade das empresas que cotizam no PSI-20 nestas variáveis com empresas de outros países e mercados financeiros que constituem o panorama internacional?

Para cumprir este desiderato, este artigo encontra-se dividido em cinco secções.

incluindo a introdução. Na segunda secção é apresentada a revisão da literatura. Na terceira secção, são definidos os objetivos e hipóteses de investigação, sendo também descrita e caracterizada a amostra e, ainda, indicada a metodologia utilizada neste estudo. Na quarta secção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por fim, na quinta secção, são apresentadas as principais conclusões, seguidas das limitações e aspetos a considerar em futuras investigações.

## 2.Revisão de Literatura

## 2.1. Principais teorias do Governo das Sociedades

A relação entre os mecanismos de Governo das Sociedades e o desempenho empresarial começou por ser estudada tendo em consideração a separação entre a propriedade e controlo, especialmente nas empresas de capital disperso, nas quais acionistas e investidores são substituídos na gestão das empresas por administradores executivos, cuja missão deverá ser a maximização dos capitais investidos pelos detentores de capital (Oliveira, 2015). Não obstante, coloca-se um entrave: nem sempre os gestores tendem a focalizar os seus esforços tendo em vista o alcance dos principais objetivos dos acionistas (comportamentos de agência), e isto ocorre uma vez que se está na presença de informação assimétrica nas empresas (Jensen & Meckling, 1976; Thomsen & Conyon, 2012).

### 2.1.1. Teoria da Assimetria de Informação

No contexto empresarial, a presença de interesses antagônicos entre principal (acionistas) e agente (gestores) tem por base a separação entre propriedade e controle (Cuervo, 2002; Jensen & Meckling, 1976; Wang et al., 2020). A causa para este fenômeno

remete para o facto de que, à medida que uma empresa se desenvolve e aumenta o número de ativos, os acionistas, por falta de tempo ou incapacidade para tomar decisões por conta própria, ou mesmo por pura falta de vontade para o fazer, delegam autoridade aos agentes para que estes atuem e tomem decisões alinhadas com os seus interesses (Poth & Selck, 2009).

É por esta razão que, para Thomsen e Conyon (2012), a principal causa dos comportamentos de agência parece estar diretamente relacionada com a problemática da assimetria de informação. A assimetria de informação pode ser decomposta em seleção adversa (Akerlof, 1970) e risco moral (Healy & Palepu, 2001; Thomsen & Conyon, 2012):

- i. Seleção adversa: demonstrada por Akerlof (1970), exemplificando com os carros “maus” apelidando-os de “lemons”, a seleção adversa, em contexto empresarial, ocorre quando os principais não conseguem tomar uma decisão de risco reduzido, e isto, por sua vez, acontece porque estes têm ao seu dispor um reduzido número de informação sobre os agentes.



Fundamentado neste pensamento, Healy & Palepu (2001) conjecturam um cenário partindo do pressuposto de que investidores e empreendedores são racionais e valorizam os investimentos segundo as informações que estão ao seu alcance, no qual 50% das ideias de negócio são “boas” e 50% são “más”. Perante este cenário, os investidores, não conseguindo distinguir as “boas” das “más” ideias de negócio, irão valorizar ambas a um nível intermédio, e, portanto, o mercado irá, racionalmente, subvalorizar as “boas” ideias e sobrevalorizar as “más” consoante as informações disponíveis para os investidores;

- ii. Risco moral: de acordo com Hölmstrom (1979), caracteriza-se pela probabilidade de ocorrência de determinada consequência no momento em que os agentes estão expostos a certos níveis de risco. Por outras palavras, ocorre a partir do momento em que a totalidade ou parte dos comportamentos do agente não podem ser observáveis pelo principal (Steinle et al., 2014; Thomsen & Conyon, 2012). Os autores exemplificam esta situação com os incentivos dados aos gestores, através de *stock options*, com o objetivo de alinhar os interesses dos acionistas com a motivação pela obtenção de resultados por parte dos agentes.

Uma equipa de gestão tem, por norma, mais informação ao seu dispor do que os acionistas, pelo que tentar reduzir esta lacuna de informação revela-se um desafio (Wang et al., 2020). Não obstante, uma das abordagens que parece colmatar este problema é a

implementação de um sistema de Corporate Governance numa perspetiva de responsabilidade social corporativa (RSC) eficaz, no sentido em que apresenta uma correlação negativa com a assimetria de informação, ou seja, quanto melhor o desempenho em matéria de RSC, menor será o problema da assimetria de informação (Cormier et al., 2010).

Por outro lado, Healy & Palepu (2001) defendem que a divulgação de informação é fundamental para manter a transparência. Para manter o equilíbrio informacional é essencial, não só a divulgação de relatórios financeiros, tais como as demonstrações dos resultados, balanços ou análises da administração, como também todos os meios intermediários de informação, como, por exemplo, apresentações, conferências, comunicados à imprensa, análises e debates por parte de especialistas do setor e imprensa especializada. A estes se podem incluir as agências de notação financeira ou de rating (Healy & Palepu, 2001).

Ainda assim, o problema ocorre quando gestores ou administradores conseguem iludir ou enganar os detentores de capital, colocando em causa o seu profissionalismo (Wang et al., 2020). Segundo o autor, a assimetria de informação está, por vezes, diretamente associada a escândalos financeiros, tendo como exemplo recente o escândalo associado à Wirecard (uma fintech sediada na Alemanha), que após uma auditoria realizada em junho de 2020, constatou-se o desaparecimento de cerca de dois mil milhões de dólares do balanço patrimonial (Davies, 2020).

### 2.1.2. Teoria da Agência

O estudo desenvolvido por Jensen & Meckling (1976) documenta comportamentos de agência quando as decisões tomadas pelos gestores visam exclusivamente o seu bem-estar,



ignorando os interesses dos proprietários do negócio. Os autores definem que a interação entre a relação de agência e os custos de agência leva os executivos a condutas, interesses ou motivações conflitantes/divergentes com as dos acionistas. Para Oliveira (2015), o trabalho de investigação destes autores contribuiu para a definição do termo de Governo das Sociedades, na medida em que este passou a ser visto como um conjunto de mecanismos (internos e externos) de incentivo e controlo, com o intuito de minimizar os custos de agência entre os proprietários e a administração (García Lara et al., 2009).

No cerne desta conduta, considerada oportunista, encontra-se o sentimento de poder, prestígio e tentativas de construção de impérios privados por parte dos gestores (Jensen, 1986), mesmo que determinadas ações baseadas nessas índoles possam ter como consequência a diminuição da riqueza dos acionistas (Lubatkin et al., 2007).

Na prática, os gestores adquirem incentivos para manipular resultados contabilísticos, quer para enganar os utilizadores da informação contabilística sobre o desempenho económico-financeiro da empresa, quer para obter benefícios pessoais, menosprezando os interesses dos acionistas (Beneish, 2001; Pham et al., 2019). Assim sendo, para evitar este conflito de interesses, é fundamental a criação de mecanismos que incentivem a convergência e alinhamento de interesses e objetivos (Oliveira, 2015).

A problemática da teoria da agência (Dalton et al., 1998; Jensen & Meckling, 1976; Shleifer & Vishny, 1997) ajuda ainda a compreender os fundamentos basilares do Governo das Sociedades por duas razões (Daily et al., 2003): (i) trata-se de uma teoria relativamente simples, na qual grande parte das empresas está reduzida a dois participantes, gestores e acionistas, e os interesses de cada um são

assumidos como claros e consistentes; por outro lado, (ii) a noção de que o ser humano se comporta e age conforme os seus próprios interesses, em detrimento dos interesses de outros, é antiga e geralmente reconhecida pela comunidade científica.

Na prática, “...os conflitos de interesse mais usuais resultam da obtenção de benefícios não pecuniários pelos administradores executivos, muitas vezes contraditórios com a política esperada de maximização de rendimentos dos accionistas” (Oliveira, 2015, p. 292).

Neste sentido, Thomsen & Conyon (2012) indicam seis pressupostos que estão na origem dos problemas de agência: (i) separação entre propriedade (acionistas) e controlo (gestores); (ii) interesses divergentes entre principal e agente; (iii) racionalidade (“ambos são racionais, mas por vezes a racionalidade reforça os seus próprios interesses” (Monteiro, 2019, p. 26)); (iv) informação assimétrica (normalmente o agente dispõe de mais informação do que o principal); (v) aversão ao risco (a presença de agentes avessos ao risco poderá originar o problema de *free rider* (Booth, 1985), na medida em que o agente transfere todo o risco para o principal); (vi) incerteza (os comportamentos dos agentes não são a única causa de assimetrias de informação, porque se verifica a existência de fatores não controláveis pelos mercados).

É no sentido de colmatar estes comportamentos de agência que Oliveira (2015) defende que têm sido utilizados diversos mecanismos cujo objetivo é atenuar os conflitos entre principal e agente que surgem aquando da separação entre propriedade e controlo, como, por exemplo: a criação de comissões de auditoria e controlo que suportam as decisões tomadas pelo CA; a indexação da remuneração dos administradores executivos à riqueza criada pelos *shareholders*, procedente tanto dos resultados contabilísticos como da

*performance* da empresa no mercado de capitais; e a presença de auditores externos que asseguram a credibilidade da informação financeira concebida pelos administradores executivos.

## 2.2. Mecanismos de Governo das Sociedades

A expansão dos mercados de capitais desde a última década do século XX, o aumento do número de empresas cotadas e a globalização dos investidores aumentaram a necessidade de mecanismos de bom governo corporativo (Cuervo, 2002). Para o autor, a questão fundamental que se deve colocar será perceber quais os mecanismos de Governo das Sociedades que permitem resolver ou atenuar o problema decorrente da separação entre propriedade e controlo e, sobretudo, quais os que facilitam a tomada de decisões eficientes que otimizam o valor da empresa.

A literatura financeira tradicional tem apontado vários mecanismos que ajudam a solucionar vários problemas de Governo das Sociedades (Fama, 1980; Fama & Jensen, 1983; Turnbull, 1997): em primeiro lugar é possível categorizar os mecanismos internos à empresa, tais como a composição do CA, a remuneração dos executivos, a dispersão dos *shareholders*, o tipo de acionistas dominantes (Zattoni & Judge, 2012) ou a estrutura de capital (Jensen, 1986) e; em segundo lugar, os mecanismos externos à empresa, como, por exemplo, o mercado de controlo empresarial, o Estado e outras instituições financeiras externas que monitorizam e controlam as práticas de Governo das Sociedades (Cuervo, 2002). Babatunde & Olaniran (2009) consideram, adstritos aos mecanismos externos, os sistemas legais, as normas de contabilidade e auditoria, os requisitos de admissão aos mercados de capitais e a legislação laboral.

De acordo com Zattoni & Judge (2012), os mecanismos internos têm como objetivo

prevenir ou resolver comportamentos de agência entre principal e agente. Babatunde & Olaniran (2009), ainda nesta linha de pensamento, reforçam que estes mecanismos têm como finalidade controlar e equilibrar os poderes e comportamentos entre gestores, acionistas e *stakeholders*.

No que concerne aos mecanismos externos, Babatunde & Olaniran (2009) defendem que, através de leis e obrigações formais, o objetivo é garantir que as empresas adotem determinados padrões de responsabilidade, integridade e transparência. Ainda assim, a utilização destes mecanismos depende do sistema de *Corporate Governance* que prevalece em determinado país, isto é, se este é orientado para o mercado ou para os grandes acionistas (Cuervo, 2002). Este autor refere ainda que os sistemas orientados para o mercado tendem a depender mais da remuneração dos gestores e do mercado de controlo empresarial por forma a resolver problemas de governação empresarial, enquanto, por outro lado, os sistemas orientados para os grandes acionistas tendem a basear-se nestes para alinhar o comportamento dos gestores. Apesar de tudo, ambos os sistemas mostram debilidades e limitações na eficiência dos mecanismos utilizados para resolver lacunas no Governo das Sociedades (Cuervo, 2002).

### 2.2.1. Conselho de Administração: importância e funções

O CA é um importante mecanismo de Governo das Sociedades, sendo responsável, não só pela liderança e direção de uma organização empresarial, como também pela proteção dos interesses de todos os *stakeholders* (Fama & Jensen, 1983; Jensen & Meckling, 1976). Convém realçar que, uma das funções mais importantes do CA é a criação de incentivos que permitem o alinhamento de interesses entre administradores executivos e acionistas (Oliveira, 2015).

Considerando as características do CA, são necessárias práticas eficazes de Governo das Sociedades, com o objetivo de reduzir a assimetria de informação, controlar o oportunismo dos *insiders* e mitigar os incentivos da gestão no sentido de manipular os resultados reportados (Chen et al., 2015; Chi et al., 2015; Khalil & Ozkan, 2016; Pham et al., 2019). Por outras palavras, o CA é essencial para o Governo das Sociedades na medida em que permite mitigar os problemas de agência entre principais e agentes (Fama & Jensen, 1983; Orazalin, 2019).

Ainda nesta perspetiva, tendo em consideração a função de controlo do CA fundamentada na teoria da agência, esta desempenha um papel crucial na atenuação dos problemas de agência, bem como no controlo das decisões dos gestores, com o intuito de proteger os interesses dos *shareholders* e assegurar uma informação financeira de qualidade, isto é, aquela que espelha o verdadeiro desempenho da empresa (Fama & Jensen, 1983; García Lara et al., 2017).

No que concerne às funções, sendo o CA um elemento chave no domínio do Governo das Sociedades, ele caracteriza-se como o órgão responsável pela supervisão e validação das decisões empresariais mais importantes (Fama, 1980). A par disto, é responsável por despedir, contratar, monitorizar e compensar os gestores, idealizar e traçar estratégias alinhadas com os objetivos previamente delineados com os acionistas (Baysinger & Butler, 1985).

Quanto às imposições legais, de acordo com Monteiro (2019), as sociedades que se encontrem cotadas publicamente são obrigadas a possuir um regulamento interno, no qual se deve descrever as funções e responsabilidades que dizem respeito ao CA.

Em Portugal, a CMVM (2013) esclarece que o CA deve definir a estratégia e políticas gerais da

sociedade, delinear uma estrutura empresarial e assumir decisões estratégicas, dado que estas, normalmente, exigem montantes, riscos e características peculiares.

Sob uma perspetiva institucional, a OCDE, através da publicação dos “Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE”, define que: “juntamente com a orientação da estratégia corporativa, o CA é o principal responsável por monitorizar o desempenho de gestão e entregar um retorno adequado aos acionistas, evitando conflitos de interesses e equilibrando as exigências antagónicas no seio da empresa” (OECD, 2016).

Segundo o mesmo documento, destacam-se oito funções chave do CA (OECD, 2016): (i) rever e orientar a estratégia da empresa, bem como os principais planos de ação, políticas e procedimentos de gestão de risco, orçamentos anuais e planos de negócios, fixar objetivos, monitorizar a implementação e desempenho de grandes investimentos, aquisições e desinvestimentos; (ii) supervisionar a eficácia das práticas de Governo das Sociedades e implementar, se necessário, alterações; (iii) alinhar a remuneração dos administradores executivos e do CA com os interesses de longo prazo da sociedade e estrutura acionista; (iv) recrutar, compensar, monitorizar e, se necessário, substituir os administradores executivos, supervisionando o planeamento da sucessão; (v) garantir um processo formal e transparente de nomeação e eleição dos membros que compõem o CA; (vi) assegurar a integridade dos sistemas contabilísticos e de divulgação da informação financeira, a auditoria independente, a implementação de sistemas de controlo adequados (gestão de risco, controlo financeiro e operacional); (vii) fiscalizar e gerir potenciais conflitos de interesses entre a equipa de gestão e membros do CA; (viii) monitorizar o processo de divulgação de informação e comunicação.

### 2.2.2. Diversidade do Conselho de Administração

A problemática da diversidade tem-se tornado um tema de debate com relativo destaque no âmbito do estudo do Governo das Sociedades (Monteiro, 2019). Isto ocorre porque as visões culturais, políticas e da sociedade em geral que envolvem os membros do CA das empresas estão a despoletar gradualmente mais interesse na diversidade dos CA (Carter et al., 2010). Para além disto, segundo os autores, o desejo global de uma melhor governação empresarial tem sido um fator determinante na medida em que se tem exercido pressão pela referida diversificação.

São vários os estudos que têm dado destaque à relação entre os mecanismos internos de Governo das Sociedades e a diversidade, seja ela étnica ou cultural, etária, educacional, de género, de independência ou de experiências e vivências (Frijns et al., 2016). Para Kang et al. (2007), a diversidade do CA pode ser definida como a variedade na composição do CA e pode ser analisada através de duas formas: a diversidade observável e a não observável. A primeira inclui a diversidade de raça, etnia, nacionalidade, género e idade, enquanto a segunda (diversidade não observável) compreende a educação, experiência, competências funcionais e ocupacionais e posição hierárquica (Kang et al., 2007).

O género é, sem dúvida, a questão mais debatida em matéria de diversidade, não só no que respeita à diversidade do CA, como também noutras áreas, nomeadamente a política (Kang et al., 2007). Estes autores exemplificam a sua linha de pensamento com o facto de haver, nos últimos anos, um sistema de quotas concebido para aumentar a representação das mulheres nos governos. Esta questão é particularmente oportuna nos

CA das empresas, dado o movimento atual na Europa no sentido de aumentar o número de mulheres nos CA<sup>1</sup> (Kang et al., 2007).

Relativamente à idade dos membros do conselho de administração, Kang et al. (2007) argumentam que a maioria dos CA das empresas são compostos por indivíduos bem educados, maduros (no sentido em que acumulam uma vasta experiência profissional) e situam-se na meia-idade. Os autores complementam que, tradicionalmente, a maioria dos CA têm sido, ao longo dos anos, compostos por membros entre a meia-idade e a reforma, já que acumulam funções noutras empresas. Não obstante, esta perceção tem-se vindo gradualmente a transformar, havendo uma promoção ativa da diversidade etária com o intuito de encorajar as diferentes perspetivas dos diferentes grupos e faixas etárias a fazer parte integrante do planeamento da sucessão (Kang et al., 2007). De acordo com estes autores, a amplitude de idades nos CA permite uma combinação ótima entre três faixas etárias, na qual: os membros com idade superior transmitem sabedoria, experiência e, normalmente, mais recursos económicos; o grupo etário com idade média detém os principais cargos de responsabilidade; enquanto o grupo mais jovem acrescenta valor através da energia, do dinamismo e da ambição para obter o sucesso.

No relatório de Barrett (2017), aplicado a empresas norte-americanas cotadas no índice S&P 500<sup>2</sup> no ano de 2017, a autora constatou que a idade média dos membros de todos os CA que cotizam neste índice bolsista é de 62,4 anos. Verificou-se que menos de 25% das empresas tinham uma idade média do CA menor que 60,6 anos, e 25% das empresas tinham uma média de idades superior a 64,4 anos. Deste relatório concluiu-se também que,

<sup>1</sup> Um exemplo deste movimento ocorreu em 2002 na Noruega, onde se ameaçou exigir a presença de 40% de membros femininos nos CA.

<sup>2</sup> É a abreviação de *Standard and Poor's 500*. Trata-se de um índice bolsista composto pelos quinhentos ativos cotados com mais representação nas bolsas de valores (NYSE ou NASDAQ).

em geral, a diversidade de idades no CA não varia significativamente em função da dimensão da empresa ou do setor. As empresas de tecnologias de informação são aquelas que apresentam uma média de idades mais jovem (61,3 anos), embora esta seja apenas cerca de um ano inferior à mediana de todas as empresas do S&P 500. Por outro lado, as empresas do setor mobiliário apresentam uma mediana de idades acima da mediana do índice, por cerca de um ano (Barrett, 2017). Paralelamente, foi possível observar que as empresas de tecnologias de informação apresentam os quadros corporativos com maior diversidade etária (com um desvio padrão de 8,1 anos), enquanto as empresas do setor das *utilities* têm menor diversidade de idades (desvio padrão de 6,1 anos).

O relatório desenvolvido pela *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*<sup>3</sup> em 2018, alicerçado em 8648 empresas de 49 países, e, associando estes dados à compilação de informação armazenada pela empresa, acumula informação de 66 países e estuda os esforços realizados por parte das empresas em promover a diversidade no CA. Os resultados mostram que, sob uma perspetiva global, a média de idades dos membros femininos do CA é de 57 anos, enquanto a dos membros masculinos é de 60,9 anos. Quando se comparam estes resultados com as médias de idades dos membros com funções de presidentes do conselho de administração<sup>4</sup>, constata-se que os membros femininos apresentam uma média de 59,4 anos e os masculinos de 63,1 anos (Deloitte, 2018). Apesar de existirem poucas evidências empíricas que demonstrem que a diversidade etária resulta numa melhor *performance* empresarial, este tópico continua a ser um dos

mais importantes no que diz respeito à diversidade do CA (Kang et al., 2007).

Neste sentido, os estudos nesta matéria têm-se intensificado, prevalecendo o argumento de que a diversidade na idade dos membros do CA pode ter como consequência a introdução de perspetivas do negócio diferentes, podendo, no longo prazo, melhorar não só o desempenho e os resultados, como também a reputação da empresa (Huse & Rindova, 2001). Este argumento é suportado pela investigação de Ferrero-Ferrero et al., (2015), a qual foi aplicada a 205 empresas europeias cotadas e cujos resultados revelam que a diversidade etária tem um impacto positivo no desempenho das empresas.

No que concerne à diversidade cultural/étnica, Frijns et al. (2016) defendem que a pertinência de centros corporativos diversificados dá-se quando a integração de membros culturalmente diferentes é capaz de promover a partilha de conhecimentos e experiências, sendo estas essenciais para se tomar decisões acertadas. Segundo os autores, esta situação é mais comum em grupos empresariais não-familiares pelo facto de serem detidos por empresas estrangeiras. Tais empresas, dispondo já de uma estrutura acionista heterogénea culturalmente, consideram relevante a inclusão de membros que, para além de representar os seus interesses, sejam, também eles, culturalmente distintos dos restantes (Frijns et al., 2016). Ainda assim, segundo os autores, a diversidade cultural poderá criar um impacto negativo nas empresas caso a complexidade da estrutura organizacional, do mercado ou do setor seja elevada.

Raheja (2005) aponta as principais vantagens de CA culturalmente diversificados: enquanto, por um lado, os administradores internos

<sup>3</sup> Presente em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-risk-women-in-the-boardroom-sixth-edition.pdf>.

<sup>4</sup> A função de presidente do conselho de administração é habitualmente designada em linguagem anglo-saxónica por *Chairman of the Board of Directors*.



executivos (*insiders*) estão melhor informados sobre a qualidade dos projetos de investimento da empresa, por outro, os *outsiders* (administradores externos/estrangeiros não executivos) podem recorrer à sua experiência em empresas internacionais para motivar os *insiders* a disponibilizar a informação de uma forma mais transparente e ajudar o conselho a implementar projetos de maior valor.

Desta forma, a estrutura ótima de um CA deve ser determinada pelo compromisso em maximizar o incentivo para os *insiders* revelarem a sua informação privada, de forma eficiente, e minimizar os custos de coordenação entre os *outsiders*, com o objetivo final de criar valor para a empresa decorrente de decisões estratégicas e informadas sobre uma perspectiva de sustentabilidade de resultados (Raheja, 2005).

No estudo de Monteiro (2019), o número de administradores estrangeiros representava 18,3% do total de administradores das empresas do PSI-20 em 2017, sendo que 13,3% correspondia a modelos de negócio não-familiar, contrastando com 5% de negócio familiar. Por outro lado, as empresas com modelos familiares apresentavam um maior número de membros portugueses (38,8%).

Na prática, e de acordo com o Inquérito Anual de Administradores de Empresas desenvolvido no mercado bolsista dos EUA em 2020 pela multinacional *PricewaterhouseCoopers*<sup>5</sup> (PwC), apenas 34% das empresas cotadas no S&P 500 consideram que a diversidade cultural ou ética é importante no seio do CA (PwC, 2020).

Apesar do tópico da diversidade, um outro aspeto que tem vindo a ser alvo de estudos no sentido de perceber o seu impacto no desempenho das empresas é a estrutura dos conselhos de administração (Oliveira, 2015).

Nesta linha de pensamento, Lehn et al. (2009) argumentam que o CA deve ser constituído em função da dimensão da empresa, assim como das suas oportunidades de crescimento, não devendo fixar-se qualquer dimensão em concreto. Desta forma, o CA deve dispor de uma composição ajustada e adequada para facilitar a tomada de decisões e reduzir custos de funcionamento, preservando a diversidade de critério e ajustando-se às necessidades organizacionais (Oliveira, 2015). Todavia, apesar da existência de restrições que impõem custos elevados para as empresas, nas quais é valorizada uma atempada tomada de decisão e a premência de elevado conhecimento científico, existe, por outro lado, quem defenda que os conselhos deveriam compreender um número mínimo de administradores, subestimando-se, neste caso, os custos que tais conselhos teriam sobre as empresas com oportunidades de crescimento, assimetrias de informação e maior necessidade de eficiência (Oliveira, 2015).

À luz do Código de Governo das Sociedades promulgado pelo IPCG<sup>6</sup> em 2018 e revisto em 2020, na deliberação do número de administradores executivos, “devem ser ponderados, além dos custos e da desejável agilidade de funcionamento da administração executiva, a dimensão da empresa, a complexidade da sua atividade e a sua dispersão geográfica” (IPCG, 2018). No que concerne ao número de membros não executivos do órgão de administração, o mesmo código recomenda que este deve ser adequado à dimensão da sociedade e à complexidade dos riscos inerentes à atividade da sociedade, mas suficiente para garantir com eficiência as funções que lhes estão incumbidas, devendo constar do relatório de

<sup>5</sup> Presente em: <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2020-annual-corporate-directors-survey.pdf>

<sup>6</sup> Este documento tem como objetivo promover as boas práticas de governo societário, correspondendo ao apelo, não só de empresas nacionais como também de uma vasta comunidade de interessados nas matérias de Governo das Sociedades.

governo a formulação deste juízo de adequação (IPCG, 2018).

Não obstante, o número de administradores é uma característica relevante que deve estar relacionada com a atividade de monitorização e controlo do CA (Andres et al., 2005). Enquanto a capacidade do conselho para monitorizar pode aumentar à medida que se aumenta o número de administradores, os benefícios decorrentes desta decisão podem ser contrastados pelos custos em termos de comunicação deficiente e tomada de decisões associadas a grupos maiores (Jensen, 1993; Lipton & Lorsch, 1992).

As evidências empíricas suportam esta última afirmação, demonstrando uma relação inversa e negativa entre o valor da empresa e a dimensão do conselho de administração (Andres et al., 2005; Eisenberg et al., 1998; Yermack, 1996). Yermack (1996) apresenta provas de que CA mais pequenos são mais eficazes, conseguindo as empresas atingir um maior valor de mercado. Para além disto, os mercados de capitais reagem positivamente aos anúncios de redução do número de membros do CA, enquanto as decisões de aumento do conselho impactam negativamente o valor da empresa (Andres et al., 2005). No entanto, não se trata de uma reação linear. Segundo o autor supramencionado, quanto maior for o conselho, menor será o efeito negativo de um administrador adicional, o que faz com que as empresas mais afetadas por este problema sejam as pequenas e médias empresas, enquanto as grandes empresas, apesar do seu efeito negativo, não sofrem as consequências na mesma dimensão.

Segundo Oliveira (2015), também a independência do CA se apresenta como um elemento fundamental para garantir a objetividade das decisões. Neste sentido, Mayor (1999) destaca três aspetos: (i)

incorporação de administradores independentes; (ii) participação maioritária ou exclusiva de administradores independentes em comissões específicas; (iii) separação da figura do presidente do CA e da comissão executiva.

Merino Madrid et al., (2009)<sup>7</sup> especificam que uma das principais causas de ineficiência do CA relaciona-se, precisamente, com o cumprimento da função de supervisão, dado que, frequentemente, não existe uma relação de proporcionalidade entre os administradores executivos e os não executivos, subsistindo uma escassa representatividade dos independentes. É dentro deste contexto que o Código de Governo das Sociedades do IPCG recomenda que, em todo o caso, o número de administradores não executivos deve ser sempre superior ao de administradores executivos (IPCG, 2018).

O referido código, em matéria de independência, acrescenta que: “cada sociedade deve incluir um número não inferior a um terço mas sempre plural, de administradores não executivos que cumpram os requisitos de independência” (IPCG, 2018, p. 20). Para efeitos desta recomendação, considera-se independente a pessoa que não esteja associada a qualquer grupo de interesses específicos na sociedade, nem se encontre em alguma circunstância suscetível de afetar a sua isenção de análise ou de decisão, nomeadamente em virtude do predisposto na Recomendação III.4 daquele código.

Desta forma, existe a convicção de que os administradores independentes melhoram a objetividade das atuações no seio do CA, garantindo a proteção dos interesses dos acionistas e dos administradores (Oliveira, 2015). Destacando a importância da presença de administradores independentes no CA, a

---

<sup>7</sup> Citado por Oliveira (2015).

Confederação Europeia das Associações de Administradores (EcoDa)<sup>8</sup> considera que alcançar o equilíbrio certo entre os administradores independentes é crucial para o bom funcionamento do CA. Assim, o envolvimento destes administradores (independentes) representa um passo decisivo na evolução da governação (EcoDa, 2010). Os Princípios da EcoDa defendem que os administradores independentes proporcionam uma perspetiva equilibrada para o CA ao analisarem os assuntos de forma mais objetiva.

De acordo com o relatório divulgado pela Deloitte (2018), a percentagem de mulheres administradoras independentes não executivas numa amostra de 139 empresas espanholas cotadas, incluindo as que cotizam no IBEX 35<sup>9</sup>, foi de 28,2%, o que representa um aumento de 3,4% em relação ao ano de 2016 para as mesmas empresas. Por outro lado, segundo um estudo da *Spencer Stuart Board Index*<sup>10</sup> efetuado em 2015 às empresas cotadas no S&P 500, os CA eram compostos por uma média de 9 membros independentes.

O facto do presidente do CA estar diretamente ligado à gestão da empresa, acumulando concomitantemente a função de presidente da comissão executiva, sendo este fenómeno conhecido por “dualidade do CEO”<sup>11</sup>, constitui um tópico de investigação importante há mais de vinte anos (Krause et al., 2013). Para os autores, a ambiguidade de evidências sobre esta problemática ao nível do impacto sobre o desempenho levanta questões relativamente às vantagens e desvantagens do presidente do CA desempenhar funções executivas, salientando que: (i) por um lado, e de acordo com a teoria da agência, a dualidade do CEO é prejudicial para o desempenho da sociedade porque compromete a monitorização e controlo do CEO, no entanto; (ii) segundo a teoria da

administração, esta dualidade pode ser benéfica para o desempenho no sentido em que a unidade de liderança provém de um só líder, evitando confusões e desentendimentos (Krause et al., 2013).

Apesar de tudo, e tendo em consideração as crescentes exigências por parte de *stockholders* e *stakeholders*, não é aconselhável que o presidente do CA acumule funções executivas, devendo este, em contrapartida, estar desligado da gestão da empresa (Palanissamy, 2015). Para este autor, a separação entre as duas funções proporciona um equilíbrio saudável, sobretudo em empresas de maior dimensão e complexidade. Desta forma, há espaço para o CEO se concentrar na gestão quotidiana do negócio, enquanto o presidente se debruça sobre a expansão das responsabilidades do CA (Palanissamy, 2015). O autor considera, assim, que o objetivo é assegurar a transparência e um fluxo de informação entre ambas as partes para uma tomada de decisão eficaz, tendo em consideração o interesse dos acionistas e demais *stakeholders*.

A dualidade do CEO pode ser eficaz durante um certo período de tempo, como uma crise financeira ou quando a empresa se encontra numa fase inicial, dado que se promove, desta forma, uma tomada de decisão célere (Krause et al., 2013). Contudo, à medida que uma empresa se desenvolve e a sua estrutura se torna mais complexa, não se promove a independência, transparência e equilíbrio de poder (Kim et al., 2009).

Para Palanissamy (2015), não existe, ainda assim, uma estrutura no CA certa ou errada, mas normalmente os detentores de capital e *stakeholders* estão mais predispostos a separar os papéis de presidente do CA e de CEO, com

<sup>8</sup> Presente em: <https://ecgi.global/code/ecoda-corporate-governance-guidance-and-principles-unlisted-companies-europe>

<sup>9</sup> É considerado o índice de referência da bolsa espanhola.

<sup>10</sup> Presente em: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/us-board-index>

<sup>11</sup> Abreviação para *Chief Executive Officer* ou, em português, Diretor(a) Executivo(a).



o propósito de promover a independência e transparência. O autor refere ainda que, embora a dualidade possa não ter qualquer ligação direta com o desempenho da empresa, o modelo de separação de funções promove um equilíbrio mais saudável com a governação empresarial global de uma organização.

Em 2015, o estudo da *Spencer Stuart Board Index* demonstrou que 50% das empresas americanas cotadas em bolsa apresentavam uma dualidade de funções do CEO/*Chairman*, enquanto as restantes 50% separam essas funções por dois membros distintos (Block & Gerstner, 2016). No contexto português, em 2017, 55,6% das empresas do PSI-20 optaram por separar as funções de presidência do CA e da comissão executiva (Monteiro, 2019).

Sob o ponto de vista geral destacam-se algumas vantagens de um CA heterogéneo: (i) maior fonte de opiniões, permitindo mitigar o problema de conformidade de ideias resultante de CA homogéneos; (ii) menores conflitos de interesses; e (iii) maior qualidade de debate nas reuniões através da influência na tomada de decisão canalizada por diferentes perspetivas de gestão (Carter et al., 2010; Thomsen & Conyon, 2012). Como desvantagem destaca-se a maior dificuldade de coordenação, níveis de confiança intragrupo mais baixos e processos de comunicação mais lentos e, possivelmente, confusos (Anderson et al., 2011).

No que diz respeito à composição e funcionamento dos órgãos da sociedade em geral, o Código de Governo das Sociedades publicado pelo IPCG, em matéria de diversidade na composição e funcionamento dos órgãos da sociedade, declara como princípio que: “as sociedades asseguram a diversidade na composição dos respetivos órgãos de governo e a adoção de critérios de mérito individual nos respetivos processos de designação, os quais

são da exclusiva competência dos acionistas” (IPCG, 2018, p. 12). O mesmo recomenda que: “as sociedades devem estabelecer critérios e requisitos relativos ao perfil de novos membros dos órgãos societários adequados à função a desempenhar, sendo que, além de atributos individuais (como competência, independência, integridade, disponibilidade e experiência), esses perfis devem considerar requisitos de diversidade, dando particular atenção ao do género, que possam contribuir para a melhoria do desempenho do órgão e para o equilíbrio na respetiva composição” (IPCG, 2018, p. 12).

Nos EUA, a legislação é mais rigorosa, pelo que a SEC<sup>12</sup> obriga a que as empresas disponibilizem e tornem público a forma como encaram e consideram a diversidade no processo de nomeação dos administradores e membros do CA (Thomsen & Conyon, 2012).

### 2.2.3. Evidências empíricas das vantagens da diversidade de género no Conselho de Administração

A diversidade de género, particularmente a presença e o papel da Mulher nos CA, está a conquistar cada vez mais atenção por parte de governos, reguladores de mercado, investidores, empresas, académicos/investigadores e do público em geral (Wahid, 2018).

Quanto às diferenças comportamentais entre o género masculino e feminino, Croson & Buchan (1998) argumentam que as mulheres são mais honestas e colaborativas que os homens, podendo melhorar a dinâmica do CA. Além disso, o género feminino é menos competitivo (Niederle & Vesterlund, 2007) e mais avesso ao risco na tomada de decisão, evitando, desta forma, excessos de confiança (Barber & Odean, 2001).

<sup>12</sup> *Securities and Exchange Commission* é uma agência federal independente de regulamentação dos mercados financeiros dos EUA.

Diversos estudos apresentam evidências de como a diversidade de género no CA pode melhorar a transparência da informação financeira (Orazalin, 2019). Algumas investigações concluem que a nomeação de membros do género feminino no CA melhora o funcionamento, independência, eficiência e atividades de controlo (Fan et al., 2019; Zalata et al., 2018).

Ammer & Ahmad-Zaluki (2017) apresentam evidências de que a presença de mulheres no CA contribui para o avanço dos mecanismos de Governo das Sociedades que, por sua vez, melhoram as práticas de relato. Por outro lado, as mulheres parecem ter mais sensibilidade e uma melhor compreensão do comportamento e das necessidades dos consumidores, assim como das oportunidades que as empresas têm de aproveitar para satisfazer tais necessidades (Kang et al., 2007).

Kang et al. (2007), fazendo referência a um estudo da *Michigan Business School*, o qual analisou o preço das ações e o crescimento dos ganhos (valor de mercado) na sequência de ofertas públicas iniciais, verificou que, quando as empresas dispunham de executivos do sexo feminino, os IPO<sup>13</sup> tinham mais sucesso nestes dois parâmetros. Poder-se-á, então, dizer que a presença das mulheres na gestão de topo de uma empresa poderá resultar em maiores ganhos e riqueza para os acionistas (Kang et al., 2007). Desta forma, estes autores concluem que, de facto, existem provas de que as mulheres no CA podem aumentar o valor de uma empresa.

Sob outro ponto de vista, outros estudos comprovam que as mulheres são mais éticas do que os homens no seu comportamento, capacidade de controlo e julgamento profissional (Fan et al., 2019). Por isto, é

provável que denunciem práticas fraudulentas (Capezio & Mavisakalyan, 2016) e evitem más condutas profissionais (Wahid, 2018), melhorando, em última instância, a qualidade dos relatórios financeiros (Ginesti et al., 2018).

Contrariamente, outros estudos, como o de Carter et al. (2010), não encontram evidências estatisticamente significativas de uma relação positiva entre a presença feminina no CA e o desempenho financeiro das empresas.

#### 2.2.4. Mulheres nos Conselhos de Administração: quadro legal em Portugal e uma perspetiva global

Ao nível do caso português, a Lei n.º 62/2017<sup>14</sup> impõe, através do artigo 4.º, n.º 1 e artigo 5.º, n.º1, que os órgãos de administração e fiscalização das empresas cotadas em bolsa tenham uma representação feminina de 33,3% a partir da primeira assembleia geral eleita após 1 de janeiro de 2020. Anteriormente, esta imposição exigia, apenas, uma representação de 20% a contar desde a primeira assembleia geral eleita após 1 de janeiro de 2018.

De acordo com os resultados do relatório da Deloitte (2018), Portugal encontra-se em vigésimo terceiro lugar da lista de países com maior diversificação de género, contando com 16,9% de membros femininos nos CA. Estabelecendo uma análise horizontal, contacta-se que em 2016, 14,09% dos membros dos CA das empresas cotadas no PSI-20 eram mulheres (Deloitte, 2018), e em 2017 este indicador era de 15,5% (Monteiro, 2019).

Neste contexto, Pedro Mendes, atual *National Professional Practice Director* e *Audit Business Risk Leader* da Deloitte Portugal, declara que: “ao longo dos últimos anos, houve melhorias na representação feminina nos CA das empresas portuguesas. Os esforços

<sup>13</sup> Abreviação para *Initial Public Offering* ou Oferta Pública Inicial em português. É o processo pelo qual as ações de uma empresa são colocadas, pela primeira vez, à disposição do público em geral numa bolsa de valores.

<sup>14</sup> Presente em: <https://dre.pt/home/-/dre/107791612/details/maximized>

empreendidos pelo governo português estavam concentrados em alcançar uma maior diversidade de género na liderança do Estado e empresas cotadas até 2020. Prevejo uma evolução positiva no sentido do cumprimento da legislação no que se refere a quotas, e espero que as empresas expressem mais preocupação com a diversidade em posições de liderança” (Deloitte, 2018, p. 143).

A atual presidente do CA da *Deloitte Global*, Sharon Thorne, num comentário aos resultados deste relatório argumenta que, se a tendência global continuar a crescer apenas 1% por ano no que diz respeito à presença feminina nos CA, serão precisos mais de trinta anos para se atingir a igualdade ao nível mundial e, mesmo assim, é provável que esta se concentre nos poucos países que atualmente se esforçam para colmatar esta questão (Deloitte, 2018)<sup>15</sup>.

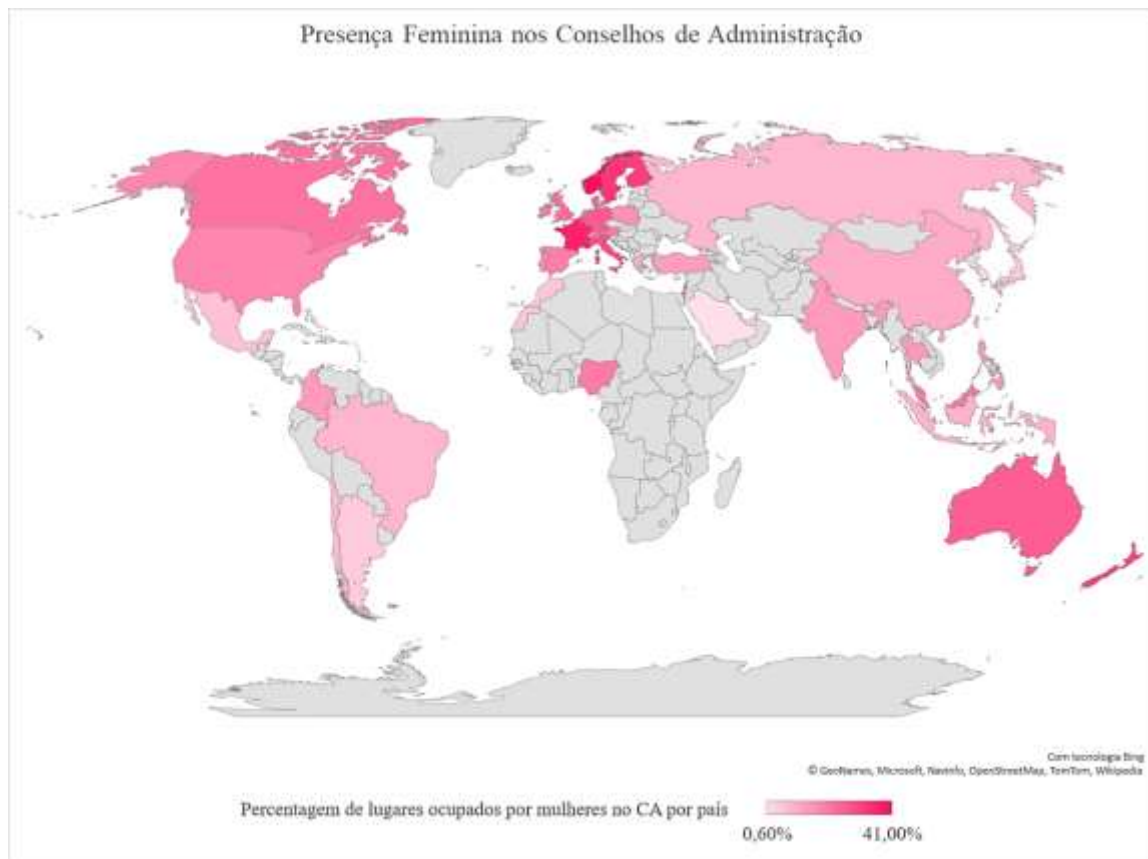
Através de um ponto de vista global, os resultados mostram que: (i) a nível mundial, as mulheres detêm 16,9% dos lugares do CA,

registando um aumento de 1,9% em relação a 2017; (ii) as mulheres ocupam 5,3% dos postos de presidência do CA; (iii) detêm 4,4% das funções de CEO; (iv) e dispõem de 12,7% das funções de CFO<sup>16</sup>. Mais especificamente, os resultados sugerem que a Europa concentra cinco dos seis países com mais diversidade de género no CA. A Noruega lidera este *ranking* contando com 41% de mulheres nos CA, seguindo-se a França com 37,2%, a Suécia com 33,3%, a Finlândia com 31,9%, a Nova Zelândia com 31,5% e, para fechar os primeiros seis países, a Bélgica com 30,5%.

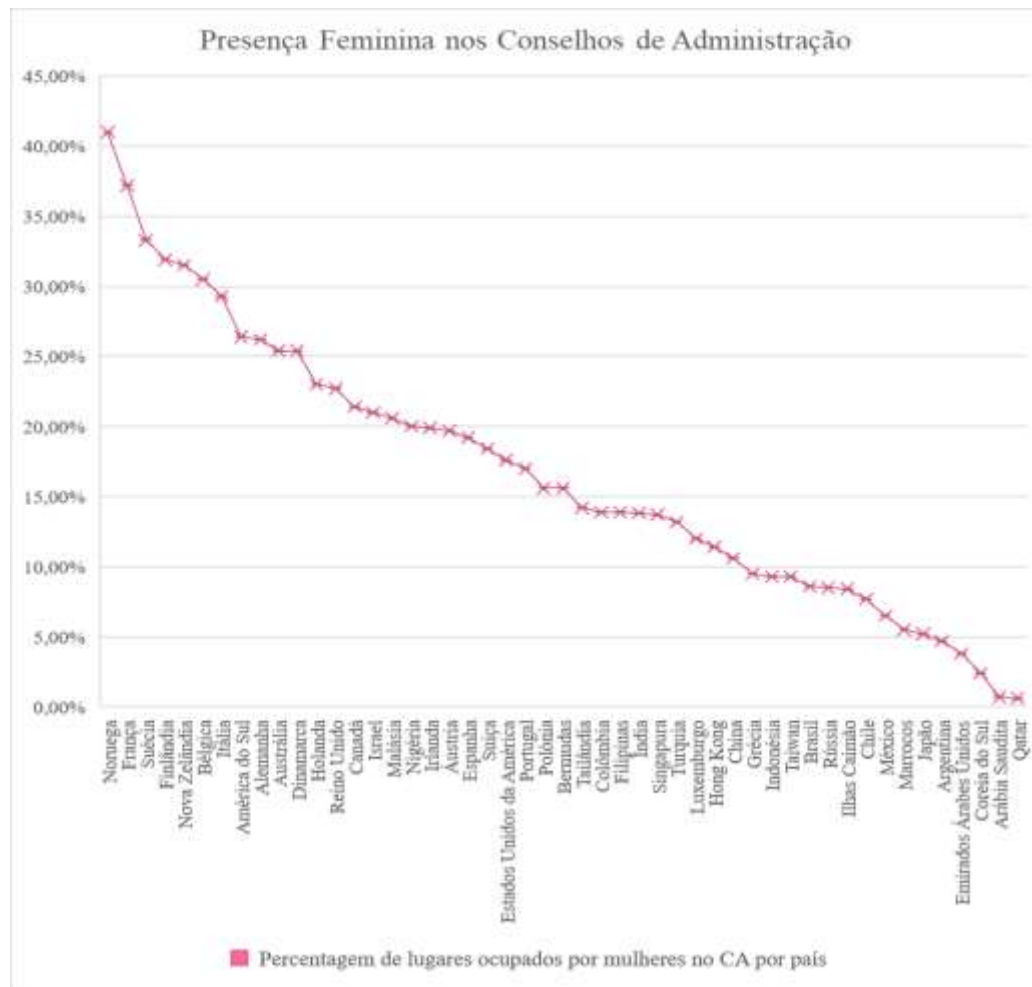
Curiosamente, a Suécia, a Finlândia e a Nova Zelândia não implementam quotas legais de diversificação de género, optando, em alternativa, por incentivar programas de desenvolvimento da carreira das mulheres através de recomendações nos códigos de Governo das Sociedades. Do lado oposto encontra-se o Qatar, onde as mulheres detêm apenas 0,6% dos lugares nos CA (Figura 1 e Figura 2) (Deloitte, 2018).

<sup>15</sup> Fonte: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/press-releases/deloitte-global-latest-women-in-the-boardroom-report-highlights-slow-progress-for-gender-diversity.html>

<sup>16</sup> Abreviação para *Chief Financial Officer* ou, em português, Diretor(a) Financeiro(a).



**Figura 1** - Presença feminina nos conselhos de administração (distribuição geográfica global) **Fonte:** Adaptado do relatório Deloitte (2018)



**Figura 2** - Presença feminina nos conselhos de administração (por país). **Fonte:** Adaptado do relatório Deloitte (2018)

Em 2019, o relatório da *European Women on Boards*<sup>17</sup> (EWOB) demonstrou que 33% dos membros dos CA das empresas que compõem o STOXX Europe 600<sup>18</sup> são mulheres. Foi possível constatar que a Noruega ocupa um lugar de destaque, sendo este o país com maior índice de diversificação de género dos países aqui analisados (EWOB, 2019).

Recentemente, de acordo com o Inquérito Anual de Administradores de Empresas desenvolvido pela PwC, o qual se baseou em empresas cotadas dos EUA no ano de 2020, a representação de mulheres nos CA das empresas cotadas no S&P 500 aumentou

constantemente ao longo dos anos, passando de 16% em 2009 para 26% em 2019. Este relatório concluiu que esta percentagem, em 2020, diminuiu 2% em relação a 2019, ajustando para 24% o percentual da representação feminina nos CA. Embora esta mudança reflita a pressão consistente de acionistas institucionais no sentido de diversificar o CA, bem como legislações estatais que exigem que os CA de empresas cotadas tenham mulheres nos seus quadros, a sua percentagem é, ainda, apenas cerca de metade da sua representação na população (PwC, 2020).

<sup>17</sup> Presente em: [https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2019/11/EWoB-GDI-final-report\\_20200108-incl.-EU-disclaimer.pdf](https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2019/11/EWoB-GDI-final-report_20200108-incl.-EU-disclaimer.pdf)

<sup>18</sup> Índice de referência que inclui grandes, médias e pequenas empresas de vários países da Europa.

---

## 3. Metodologia

---

### 3.1. Método e Recolha de Dados

Nesta secção apresenta-se a metodologia empregue, depois de percebido o enquadramento e problemática do tema e os objetivos e hipóteses de investigação. Este trabalho de investigação combina uma parte de investigação qualitativa com outra quantitativa, procedendo a uma análise de conteúdo dividida em duas fases: numa primeira fase, através de uma pesquisa documental, foram recolhidos dados qualitativos com base nos Relatórios e Contas das empresas selecionadas para o ano de 2019; numa segunda fase, os dados recolhidos foram objeto de tratamento estatístico, possibilitando a exposição de resultados gráficos e estatísticos. Este estudo descritivo possibilita a profundidade e flexibilidade da informação recolhida. Por outro lado, esta metodologia acarreta como principal limitação a ausência de correlações entre variáveis, embora não seja este o objetivo desta investigação.

Os dados analisados tiveram por base as informações disponibilizadas nos Relatórios e Contas para o ano de 2019, disponíveis no *site* da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), que, após serem criteriosamente analisadas, permitiram a prossecução do principal objetivo deste estudo de investigação. Os dados perscrutados dizem essencialmente respeito à composição do CA considerando o número total de membros, o número de membros do sexo masculino e feminino, as idades, a nacionalidade (utilizada como *proxy* para se avaliar a diversidade étnica/cultural), o número de administradores executivos, não executivos e independentes. Para além destes deu-se especial destaque ao papel da Mulher no CA, assim como à

separação da figura do presidente do conselho e da comissão executiva.

No que concerne ao tratamento de dados, foi essencial o recurso ao *Microsoft Excel* para, num primeiro momento, se organizar os dados e, posteriormente, para tratamento estatístico da informação e apresentação dos *outputs*.

### 3.2. Hipóteses de Investigação

Com base na revisão de literatura previamente apresentada, sobretudo nas evidências estatísticas demonstradas, é possível formular as seguintes hipóteses de investigação (H):

- H1)** As mulheres têm menos “assento”, isto é, estão em menor número nos CA;
- H2)** A tendência é crescente para a diversidade de género nos CA;
- H3)** A amplitude da diversidade etária é baixa, sendo possível situar os membros dos CA entre a meia-idade e a reforma;
- H4)** Existe maior heterogeneidade ética/cultural nas empresas não-familiares;
- H5)** A representatividade de administradores independentes é escassa;
- H6)** Existe uma relação de proporcionalidade adequada entre administradores executivos e não executivos;
- H7)** Existe um equilíbrio entre as empresas que separam as funções de *Chairman* e CEO e aquelas que não o fazem.



Tais hipóteses são suportadas pelo referencial teórico e, no caso de validadas, estar-se-á na condição de contribuir para o desenvolvimento teórico e empírico nesta área de estudo. A par disto, é exequível um paralelismo entre o contexto português e o internacional.

### 3.3. Descrição e Caracterização da Amostra

O presente estudo de investigação incide sobre as empresas cotadas no PSI-20 em 31 de dezembro de 2019. Tal segmentação deve-se à impossibilidade, quanto a restrições temporais, de analisar a totalidade das empresas da *Euronext* Lisboa. Assim sendo, constituiu-se uma amostra na qual a técnica de amostragem caracteriza-se como não aleatória e intencional, o que significa que os elementos foram selecionados de acordo com determinados critérios, resultando numa amostra adaptada ao estudo em questão. Estes critérios são, particularmente, informativos e relevantes, tendo em conta a: (i) acessibilidade e qualidade da informação disponibilizada por estas empresas, como, por exemplo, através dos relatórios de governo das sociedades; (ii) notoriedade que estas empresas têm no espectro empresarial a nível nacional, refletindo tal influência no mercado de capitais no qual estão cotadas; (iii) necessidade de dar continuidade ao estudo da diversidade do CA, focando o mercado de capitais português mais representativo, o PSI-20.

Posto isto, incorre-se no inconveniente de não ser possível generalizar os resultados obtidos com precisão estatística para além do grupo selecionado, o que não constitui verdadeiramente uma desvantagem pois, tendo em conta o tipo de estudo que se trata e a técnica de amostragem empregue, não é valorizada a representatividade. Por outro lado,

valoriza-se o aprofundamento do conteúdo de informação, neste caso a diversidade do CA, que vai para além das vantagens da aplicação de outras metodologias econométricas.

### PSI-20

Criado em 31 de dezembro de 1992 a partir de um valor base de 3000 pontos de índice, o *Portuguese Stock Index* (PSI-20) representa não só o principal índice da *Euronext*<sup>19</sup> Lisboa, como também o principal índice de referência desta “praça” financeira. De acordo com Ferreira & Oliveira (2016), o PSI-20 funciona como indicador de *benchmark* para outros produtos financeiros e apresenta uma dupla finalidade: (i) serve de indicador da evolução do mercado de capitais português e (ii) atua como base de negociação para contratos de futuros e opções.

Composto pelas ações das 20 (atualmente 17) empresas cotadas mais relevantes na *Euronext* Lisboa, e à semelhança de qualquer outra bolsa de valores internacional, o PSI-20 reflete a variação dos preços das ações destas empresas. Para além da relevância, as empresas que constituem este índice são aquelas mais líquidas relativamente à compra e venda de títulos/ações.

Uma empresa para poder aspirar a fazer parte da composição do índice, para além da obrigatoriedade de estar inserida na *Euronext* Lisboa, a sua sede principal deve estar situada em Portugal ou, no caso de este requisito não estar satisfeito, a empresa deverá possuir uma quota de volume de negócios na *Euronext* Lisboa (em comparação com outros mercados de capitais) nunca inferior a 66,7%.

Apesar das entradas e saídas de empresas ao longo da história, para integrar este índice é fundamental o cumprimento do requisito de

<sup>19</sup> A *Euronext* Lisboa é também conhecida por Bolsa de Valores de Lisboa, anteriormente designada de Bolsa de Valores de

Lisboa e Porto (BVLP), independentemente da sua primeira denominação ser Bolsa de Valores de Lisboa (BVL).

manter o valor referente à capitalização bolsista superior a 100M € (cem milhões de euros<sup>20</sup>) e aquando da última revisão<sup>21</sup> não existam uma décima nona e vigésima empresa a cumprir este critério. Para além destes, o valor do *free float*<sup>22</sup> não pode ser inferior a 15%, o peso máximo que cada empresa pode ter na revisão anual é de 15% e as ações devem ter um *free float velocity*<sup>23</sup> de, no mínimo, 25%.

A entidade responsável pela gestão do PSI-20 é a *Euronext Indices B.V* e tem como funções zelar pelo cumprimento das regras de cálculo dos Índices PSI e atuar enquanto órgão consultivo na alteração e interpretação dos métodos de cálculo. Para além destas, esta entidade tem o poder de excluir ações do universo de seleção do PSI-20 que não tenham tido 20 sessões negociais antes da data de revisão, ações que não negociem no mercado

contínuo, ações preferenciais convertíveis e ainda produtos derivados de ações (Garção, 2010).

O facto do PSI-20 pertencer ao conglomerado dos principais índices do grupo *Pan-European Euronext*, a par de índices como BEL-20 (Bélgica), CAC-40 (França) e AEX (Holanda), possibilitou-lhe uma incorporação nos mercados de capitais internacionais, acarretando, com isso, um aumento de liquidez e, sobretudo, um aumento de exposição dos seus ativos. Isto fez com que o índice PSI-20, que antes era restrito ao mercado interno, passasse a ser um indicador de referência a nível internacional, não sendo, apesar de tudo, o mais relevante.

Em 31 de Dezembro de 2019, o PSI-20 era composto pelas seguintes empresas (Tabela 1):

Empresas	Setor de Atividade
Altri SGPS, SA	Industrial e de Transformação
BCP SA	Bancário/Financeiro
Corticeira Amorim SGPS, SA	Industrial e de Transformação
CTT Correios de Portugal SA	Logística e de Transporte
EDP SA	Energia
EDP Renováveis SA	Energia
Galp Energia SGPS, SA	Industrial e de Transformação
Ibersol SGPS, SA	Restauração
Jerónimo Martins SGPS, SA	Retalho Alimentar
Mota Engil SGPS, SA	Construção e Materiais
NOS SGPS, SA	Telecomunicações
Pharol SGPS, SA	Holding Gestora de Negócios Relacionados
Ramada SGPS, SA	Atividades de Consultoria para os Negócios e a Gestão
REN SGPS, SA	Energia
Semapa SGPS, SA	Industrial e de Transformação
<b>Sonae SGPS SA</b>	<i>Holding Gestora de Negócios Diversificados</i>
<b>Sonae Capital SGPS, SA</b>	<i>Holding Gestora de Negócios Diversificados</i>
<b>The Navigator Company SA</b>	Industrial e de Transformação

**Tabela 1** - Composição do PSI-20 em 31 de dezembro de 2019. **Fonte:** Elaboração própria

<sup>20</sup> Apesar disso, na necessidade de cumprir o requisito de dimensão de 20 empresas, poderão ser incluídas empresas cuja capitalização bolsista dispersa seja inferior a 100M € (cem milhões de euros).

<sup>21</sup> As datas em que são definidas entradas e saídas de ações do PSI-20 dizem respeito ao março de cada ano. Na necessidade de

tornar este processo mais célere, realizam-se revisões trimestrais a partir desta data (Fonte: [www.euronext.com](http://www.euronext.com)).

<sup>22</sup> Representado pela percentagem de ações disponíveis para negociação.

<sup>23</sup> Diz respeito à liquidez que resulta do quociente entre o número de ações negociadas e o número de ações dispersas no mercado.



Através de uma estatística descritiva baseada na amostra verifica-se que 27,78% das empresas pertencem ao setor industrial e de transformação, 16,67% ao setor da energia, 11,11% são *holdings* gestoras de negócios diversificados e 5,56% pertencem aos restantes setores (bancário/financeiro, logística e transporte, restauração, retalho alimentar, construção e materiais, telecomunicações e *holding* gestora de negócios relacionados).

Com o intuito de facilitar a apresentação e interpretação dos resultados, sobretudo na posterior análise à diversidade étnica/cultural

nos CA, subdividiu-se a amostra em empresas com um modelo de negócio familiar e não-familiar.

Segundo Melo (2016), a principal diferença entre ambas as estratificações remete para o facto das empresas familiares gerirem as respetivas empresas ao mesmo tempo que mantêm a propriedade e a totalidade, ou parte, da direção para gerações seguintes da família, tendo como objetivo o reforço do património familiar.

Desta forma define-se, na Tabela 2, a seguinte subdivisão:

<b>Empresas Familiares</b>	<b>Empresas Não-Familiares</b>
Altri SGPS, SA	BCP SA
Corticeira Amorim SGPS, SA	CTT Correios de Portugal SA
Ibersol SGPS, SA	EDP SA
Jerónimo Martins SGPS, SA	EDP Renováveis SA
Mota Engil SGPS, SA	Galp Energia SGPS, SA
NOS SGPS, SA	Pharol SGPS, SA
Ramada SGPS, SA	REN SGPS, SA
Sonae SGPS SA	Semapa SGPS, SA
Sonae Capital SGPS, SA	
The Navigator Company SA	

**Tabela 2** - Subdivisão das empresas que compõem o PSI-20 por tipo de negócio. **Fonte:** Elaboração própria

## 4. Apresentação dos Resultados

### 4.1. Diversidade do Conselho de Administração

Procura-se nesta secção apresentar os principais resultados que permitem retirar conclusões quanto aos objetivos de investigação previamente identificados, tendo em consideração as quatro dimensões dos CA das empresas cotadas no PSI-20 à data de 31 de dezembro de 2019.

Numa segunda fase, confrontam-se os resultados apresentados com aqueles

descritos na revisão de literatura, de forma a ser possível estabelecer uma analogia nestas variáveis de estudo entre as empresas aqui estudadas com outras noutros contextos.

### 4.2. Diversidade de Género

Quanto à diversidade de género, os CA dos grupos empresariais analisados são compostos maioritariamente por homens (76,28%), o que representa 164 administradores num total de 215. Já as mulheres representam apenas 23,72% nos CA (Tabela 3 e gráfico 1).

<i>n=215</i>		Empresas Familiares	Empresas Não-Familiares	Total
N.º de Homens	de	79 (36,74%)	85 (39,53%)	164 (76,28%)
N.º de Mulheres	de	26 (12,09%)	25 (11,63%)	51 (23,72%)
Total		105 (48,84%)	110 (51,16%)	215 (100%)

**Tabela 3** - Diversidade de género das empresas do PSI-20 em 2019 por tipo de negócio. **Fonte:** Elaboração própria

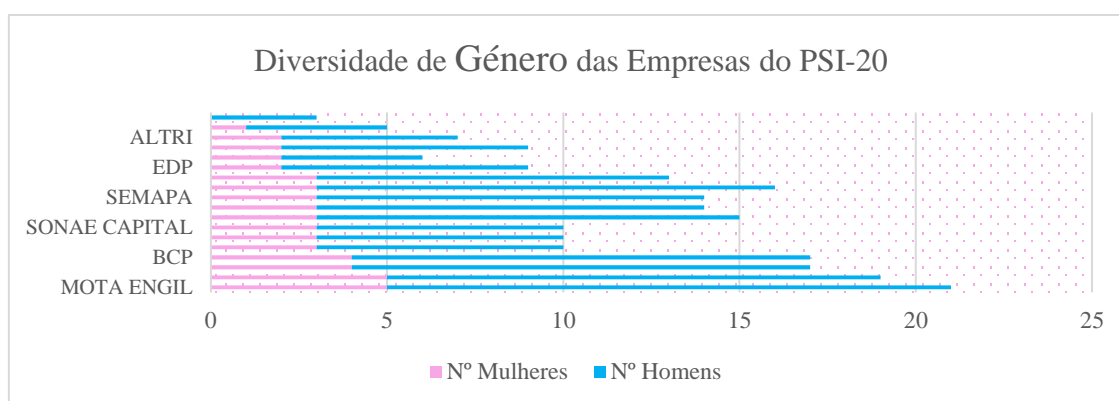
Através da elaboração de estatísticas descritivas relativamente aos administradores do género masculino constata-se que a média é de 9,11; moda é de 7; a mediana é de 8,50; os números mínimos e máximos são de 3 e 16

respetivamente. Quanto ao género feminino: a média é de 2,83; moda é de 3; a mediana é de 3; os números mínimos e máximos são de 0 e 5 na devida ordem (Tabela 4).

<i>n=215</i>	Média	Moda	Mediana	Mínimo	Máximo
N.º de Homens	9,11	7,00	8,50	3,00	16,00
N.º de Mulheres	2,83	3,00	3,00	0,00	5,00

**Tabela 4** - Estatística descritiva da diversidade de género das empresas do PSI-20 em 2019. **Fonte:** Elaboração própria

Os CA mais diversificados relativamente à inclusão de mulheres podem ser apresentados sob a seguinte forma (Gráfico 1):



**Gráfico 1** - Diversidade de género das empresas do PSI-20 em 2019 por empresa. **Fonte:** Elaboração própria

Complementando os resultados da Tabela 4 e do Gráfico 1 com os da Tabela 5, verifica-se que o grupo empresarial Ibersol SGPS, SA não

dispõe de qualquer membro do género feminino no CA. Em contrapartida, a Mota Engil SGPS, SA e a Galp Energia SGPS, SA são as

empresas que apresentam maior número de mulheres no CA (5 membros). Quando se analisa o número de administradores do género masculino, a Mota Engil SGPS, SA apresenta 16 membros (número mais elevado), enquanto a Ibersol SGPS, SA possui o número mais reduzido (3 membros).

### 4.3. Diversidade Etária

A média das idades dos administradores de todas as empresas que compõem o PSI-20 era,

em 2019, de 55,76 anos, independentemente do tipo de negócio (familiar e não-familiar) e do género.

Através de uma análise à diversidade de idades sob o ponto da diferenciação entre homens e mulheres, excluindo a análise por tipo de negócio, verifica-se que a média das idades dos homens (58,90 anos) é superior à das mulheres (52,63) (Tabela 5).

Média de Idades dos Homens	58,90
Média de Idades das Mulheres	52,63
Média de Idades de Todos os Administradores	55,76

**Tabela 5** - Diversidade etária das empresas do PSI-20 em 2019 por género. **Fonte:** Elaboração própria

Analisando conjuntamente a média das idades dos administradores por género e por tipo de negócio, é possível constatar que as empresas familiares apresentam médias etárias mais elevadas relativamente às não-familiares, não só nos administradores do género masculino, como também do feminino.

Concretamente, a média das idades dos administradores do género masculino nas

empresas familiares é de 60,10 anos, enquanto nas empresas não-familiares é de 57,40 anos. As mulheres que constituem os CA evidenciam uma média de idades de 53,53 anos nas empresas familiares, e de 52,68 nas não-familiares. Nota-se, portanto, que as mulheres, em média, têm idades mais baixas quando comparadas com os homens (Tabela 6).

<i>n=215</i>	Empresas Familiares	Empresas Não Familiares
Média de Idades dos Homens	60,10	57,40
Média de Idades das Mulheres	55,53	52,68

**Tabela 6** - Diversidade etária das empresas do PSI-20 em 2019 por tipo de negócio e género. **Fonte:** Elaboração própria

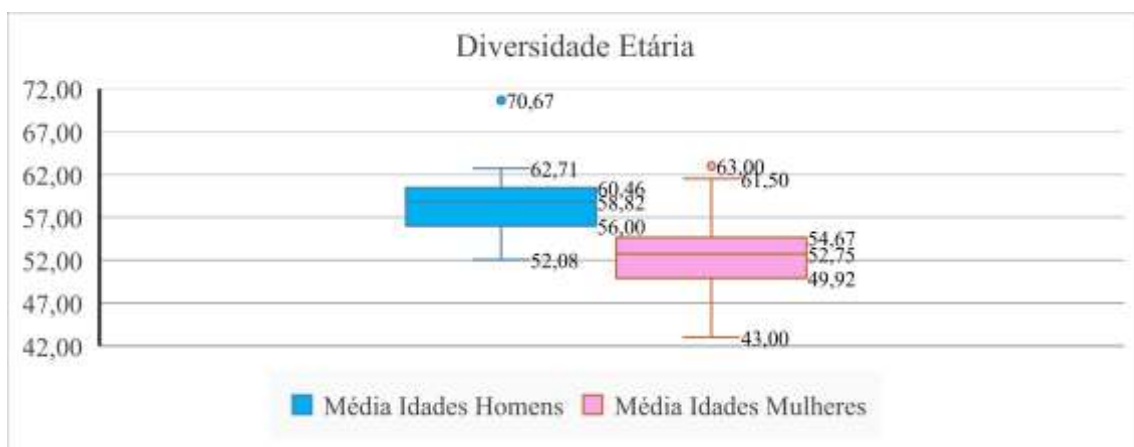
A estatística descritiva sobre as idades indica, no que refere aos administradores do género masculino do CA, que: a moda é de 56 anos; a mediana é de 58,82 anos; os valores mínimos e máximos (em média) são de 52,08 e 70,67 anos respetivamente; e o desvio padrão é de 3,97 anos. Os mesmos indicadores, quando

aplicados aos membros do género feminino, revelam que: a moda é de 54,67 anos; a mediana é de 52,75 anos; os valores mínimos e máximos (em média) são de 43,00 e 63,00 anos de respetivamente; e o desvio padrão é de 5,17 anos (Tabela 7).

<i>n</i> =215	Moda	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Média de Idades dos Homens	56,00	58,82	52,08	70,67	3,97
Média de Idades das Mulheres	54,67	52,75	43,00	63,00	5,17

**Tabela 7** - Estatística descritiva da diversidade etária das empresas do PSI-20 em 2019. **Fonte:** Elaboração própria

A informação presente na Tabela 7, apresentada sob a forma de um diagrama de extremos e quartis, indica a presença de dois *outliers*, sendo um para o género masculino (70,67 anos) e outro para o género feminino (63,00 anos) (Gráfico 2).



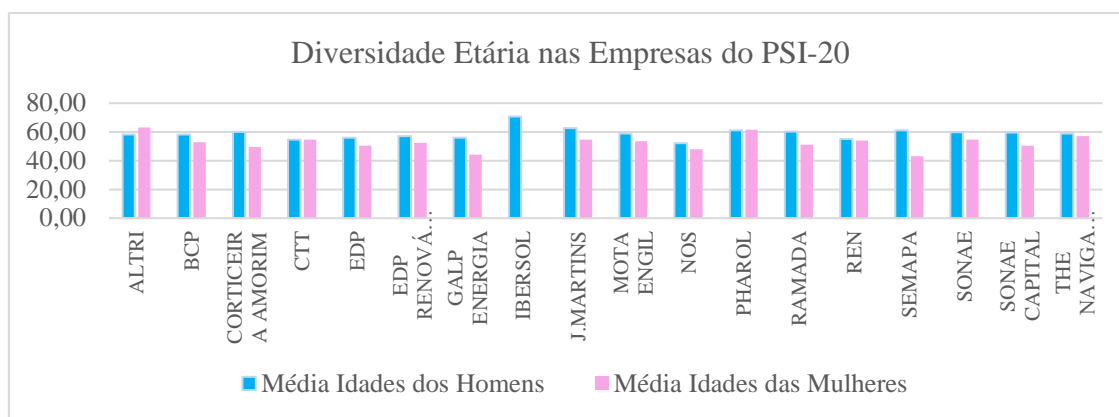
**Gráfico 2** - Diagrama de extremos e quartis sobre a diversidade etária das empresas do PSI-20 em 2019 por género. **Fonte:** Elaboração própria

Através de uma análise individual ao nível das empresas, nota-se que a Ibersol SGPS, SA é o grupo empresarial no qual a média de idades dos administradores do género masculino é mais elevada (70,67 anos), enquanto a média mais baixa pertence à NOS SGPS, SA (52,08). Por outro lado, a média de idades dos membros do género feminino que compõem os CA das empresas do PSI-20 é mais elevada na Altri SGPS, SA (63 anos), enquanto a Semapa SGPS, SA é onde a média de idades é mais baixa (43 anos).

No cômputo geral, executando a análise à totalidade dos administradores, não os

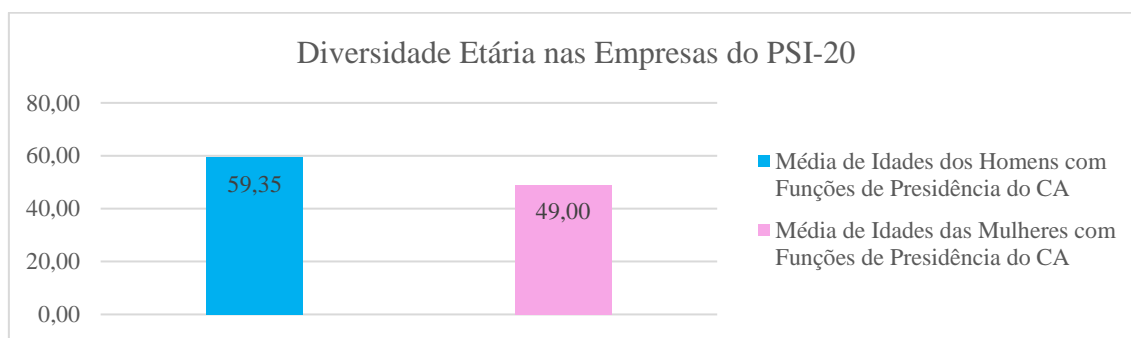
estratificando por género, a NOS SGPS, SA é a empresa na qual a média das idades dos membros do CA é mais baixa (50,04 anos). Por outro lado, a Ibersol SGPS, SA é o grupo empresarial com uma média de idades mais elevada (70,67 anos), sendo esta a mesma que a média de idades de administradores do género masculino uma vez que o CA não contempla membros do género feminino.

Sob outra perspetiva, a média de idades das mulheres é inferior à dos homens em todas as empresas que cotizam no PSI-20, com exceção da Altri SGPS, SA e da Pharol SGPS, SA (Gráfico 3).



**Gráfico 3** - Diversidade etária das empresas do PSI-20 em 2019 por gênero e por empresa. **Fonte:** Elaboração própria

Relativamente às médias das idades dos membros com funções de presidência do CA, verifica-se que os membros masculinos apresentam uma média de 59,35 anos e os femininos de 49 anos (Gráfico 4).

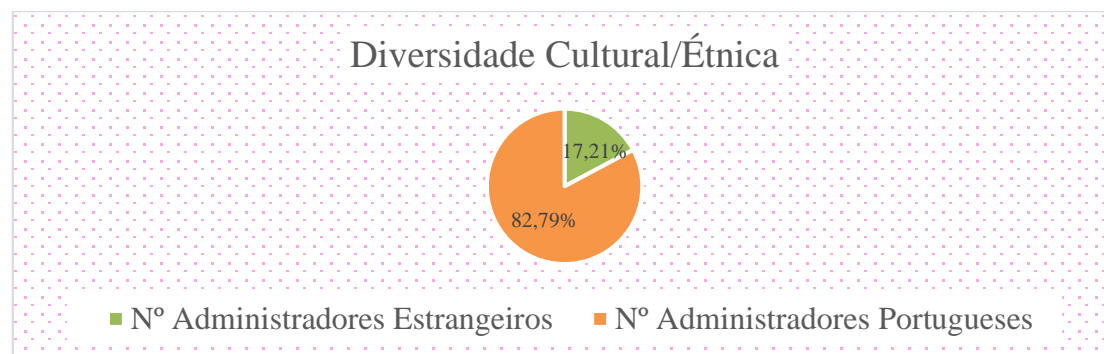


**Gráfico 4** - Diversidade etária das empresas do PSI-20 em 2019 por gênero e por função. **Fonte:** Elaboração própria

#### 4.4. Diversidade Cultural/Étnica

Os resultados sobre a diversidade cultural ou étnica nos CA das empresas do PSI-20 indicam

que 17,21% do total de administradores são estrangeiros, e 82,79% são de nacionalidade portuguesa (Gráfico 5).



**Gráfico 5** - Diversidade cultural/étnica das empresas do PSI-20 em 2019. **Fonte:** Elaboração própria

Quando se analisa especificamente a percentagem de administradores estrangeiros por tipo de negócio, constata-se que prevalece a escolha destes administradores nas

empresas não-familiares, as quais apresentam 26 administradores, contrastando com 11 nas empresas familiares (Tabela 8).

<i>n=215</i>	Empresas Familiares	Empresas Não-Familiares	Total
N.º de Administradores Estrangeiros	11 (5,12%)	26 (12,09%)	37 (17,21%)
N.º de Administradores Portugueses	94 (43,72%)	84 (39,07%)	178 (82,79%)
Total	105 (48,84%)	110 (51,16%)	215 (100%)

**Tabela 8** - Diversidade cultural/étnica das empresas do PSI-20 em 2019 por tipo de negócio. **Fonte:** Elaboração própria

No que concerne ao número de administradores estrangeiros, verifica-se, através de estatísticas descritivas, que: a média é de 2,06; moda é de 0; a mediana é de 1,50; os números mínimos e máximos são de 0 e 5

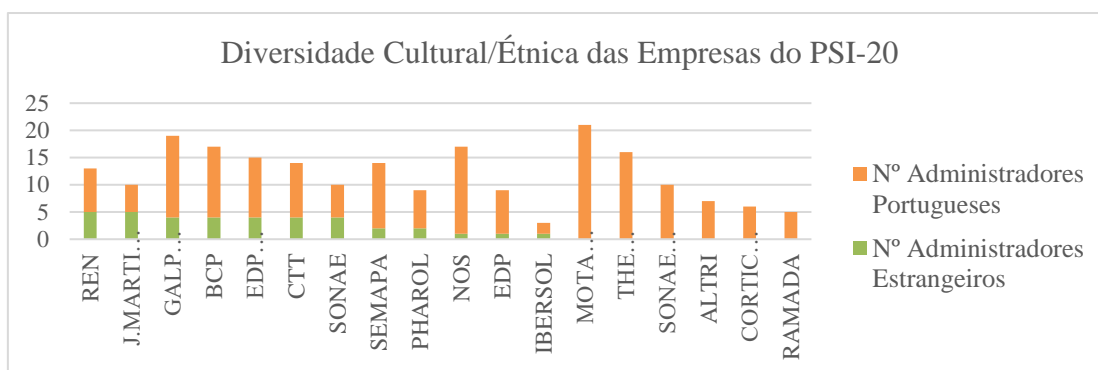
respetivamente. Quanto ao número de administradores portugueses nos CA: a média é de 9,89; moda é de 7; a mediana é de 9; os números mínimos e máximos são de 2 e 21 (Tabela 9).

<i>n=215</i>	Média	Moda	Mediana	Mínimo	Máximo
N.º de Administradores Estrangeiros	2,06	0,00	1,50	0,00	5,00
N.º de Administradores Portugueses	9,89	7,00	9,00	2,00	21,00

**Tabela 9** - Estatística descritiva da diversidade cultural/étnica das empresas do PSI-20 em 2019. **Fonte:** Elaboração própria

Ao nível individual, isto é, das empresas que compõem o PSI-20, observa-se que a REN SGPS, SA e a Jerónimo Martins SGPS, SA são os grupos empresariais que possuem mais administradores estrangeiros no seio dos seus CA, com 5 elementos cada. Por outro lado, a

Mota Engil SGPS, SA, a The Navigator Company, SA, a Sonae Capital SGPS, SA, a Altri SGPS, SA, a Corticeira Amorim SGPS, SA e a Ramada SGPS, SA não dispõem de qualquer administrador de nacionalidade estrangeira nos seus CA (Gráfico 6).



**Gráfico 6** - Diversidade cultural/étnica das empresas do PSI-20 em 2019 por empresa. **Fonte:** Elaboração própria

#### 4.5. Diversidade na Estrutura

Como referido anteriormente, a diversidade na estrutura dos CA foi analisada sob duas dimensões: independência e dualidade de funções entre o CEO e o *Chairman* dos grupos empresariais analisados no presente estudo. Paralelamente, destacam-se as funções que as mulheres desempenham nos CA destas empresas.

Relativamente à independência, 36,28% dos administradores são executivos, 35,81% são não executivos e, finalmente, 27,91% são

independentes (Tabela 10). Quando se estabelece a mesma análise por tipo de empresas, verifica-se que o número de administradores executivos é a mesma para empresas familiares e não-familiares (39). Em relação ao número de administradores não executivos, as empresas familiares dispõem de 40 membros, contrastando com 34 membros das empresas não-familiares. Relativamente aos administradores independentes, as empresas não-familiares superam as familiares em número de membros (34 contra 26) (Tabela 10).

<i>n</i> =215	Empresas Familiares	Empresas Não-Familiares	Total
N.º de Administradores Executivos	39 (18,14%)	39 (18,14%)	78 (36,28%)
N.º de Administradores Não Executivos	40 (18,60%)	37 (17,21%)	77 (35,81%)
N.º de Administradores Independentes	26 (12,09%)	34 (15,81%)	60 (27,91%)
Total	105 (48,84%)	110 (51,16%)	215 (100%)

**Tabela 10** - Diversidade na estrutura das empresas do PSI-20 em 2019 por tipo de negócio. **Fonte:** Elaboração própria

Replicando a mesma análise por género constata-se, agora, que os administradores do género feminino com funções executivas

representam 3,72%, o que equivale a 8 mulheres. Por outro lado, 32,56% dos membros dos CA que desempenham cargos

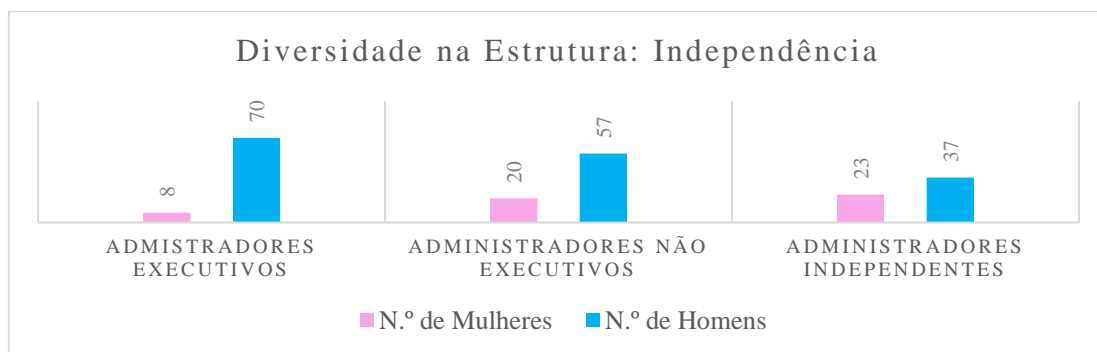
executivos pertence a homens, o que corresponde a 70 membros.

A predominância do gênero masculino mantém-se, uma vez mais, no que se refere a administradores não executivos e administradores independentes, os quais, em

ambos, os homens estão em superioridade, contando com 57 administradores do gênero masculino não executivos contra 20 do gênero feminino, e 37 administradores independentes são homens, contra 23 mulheres (Tabela 11 e Gráfico 7).

<i>n=215</i>	N.º de Homens	N.º de Mulheres	Total
N.º de Administradores Executivos	70 (32,56%)	8 (3,72%)	78 (36,28%)
N.º de Administradores Não Executivos	57 (26,51%)	20 (9,30%)	77 (35,81%)
N.º de Administradores Independentes	37 (17,21%)	23 (10,70%)	60 (27,91%)
Total	164 (76,28%)	51 (23,72%)	215 (100%)

**Tabela 11** - Diversidade na estrutura das empresas do PSI-20 em 2019 por gênero. **Fonte:** Elaboração própria



**Gráfico 7** - Diversidade na estrutura das empresas do PSI-20 em 2019 por gênero. **Fonte:** Elaboração própria

Uma breve análise estatística sobre a estrutura dos CA indica, relativamente ao número de administradores executivos, que: a média é de 4,33; moda é de 4; a mediana é de 4; os números mínimos e máximos são de 1 e 9 respetivamente. Quanto ao número de administradores não executivos: a média é de

4,28; moda é de 2; a mediana é de 3,50; os números mínimos e máximos são de 0 e 11. Relativamente ao número de administradores independentes: a média é de 3,33; moda é de 0; a mediana é de 4; os números mínimos e máximos são de 0 e 7 (Tabela 12).



<i>n=215</i>	Média	Moda	Mediana	Mínimo	Máximo
Administradores Executivos	4,33	4,00	4,00	1,00	9,00
Administradores Não Executivos	4,28	2,00	3,50	0,00	11,00
Administradores Independentes	3,33	0,00	4,00	0,00	7,00

**Tabela 12** - Estatística descritiva da diversidade na estrutura das empresas do PSI-20 em 2019. **Fonte:** Elaboração própria

A Pharol SGPS, SA e a Jerónimo Martins SGPS, SA são as empresas que apresentam menor número de administradores executivos (1 membro cada), enquanto a EDP, SA e a Mota Engil SPS, SA são os grupos empresariais com maior número (9 membros). No que concerne aos administradores não executivos, a EDP, SA e a Ibersol SGPS, SA não apresentam qualquer membro. Por outro lado, a NOS SGPS, SA é a empresa que apresenta um número mais elevado de administradores não executivos (11 membros). Em relação aos administradores independentes, as empresas que não possuem nenhum membro são: a Corticeira Amorim SGPS, SA; a EDP, SA; a NOS SGPS, SA e a Ramada SGPS, SA.

Aprofundando especificamente as funções desempenhadas pelos membros do género feminino nos CA, destacam-se as 8 mulheres que integram os administradores executivos (Gráfico 8), entre as quais seis delas são vogais (uma no BCP, SA, uma na NOS SGPS, SA, duas na EDP, SA e duas na Galp Energia SGPS, SA), uma é CEO (ocupando 5,26% dos postos de presidência da comissão executiva) e outra é CFO (correspondendo a 5,56% dos cargos de diretoria financeira). Para além destas, destaca-se um outro membro do género feminino do CA da Galp Energia SGPS, SA, o qual exerce a função de *Chairman*, equivalendo a 5,56% dos cargos de presidência do CA.



**Gráfico 8** – Diversidade das funções executivas desempenhadas por mulheres nas empresas do PSI-20 em 2019. **Fonte:** Elaboração própria

Relativamente à dualidade de funções entre o CEO e o *Chairman*, verifica-se que 50% dos grupos empresariais analisados, isto é, 9 empresas, optam por separar as funções de presidência do CA e da comissão executiva. Constata-se que a maioria das empresas

familiares não separa a figura do presidente do CA (6 empresas), ao passo que a maioria das empresas não-familiares (5 empresas) separa essas funções por administradores distintos (Tabela 13).

<i>n=18</i>	Empresas Familiares	Empresas Não-Familiares	Total
Existe separação entre o <i>Chairman</i> e o CEO	4 (22,22%)	5 (27,78%)	9 (50,00%)
Não existe separação entre o <i>Chairman</i> e o CEO	6 (33,33%)	3 (16,67%)	9 (50,00%)
Total	10 (55,56%)	8 (44,44%)	18 (100%)

**Tabela 13** - Dualidade de funções CEO/Chairman das empresas do PSI-20 em 2019 por tipo de negócio. **Fonte:** Elaboração própria

#### 4.6. Discussão de Resultados

Os resultados anteriormente apresentados permitem retirar conclusões pertinentes e que vão ao encontro dos objetivos pretendidos neste estudo. Concomitantemente, é perfeitamente possível responder a todas as questões retratadas no ponto 2.1, demonstrando uma eficaz recolha e tratamento de dados das respetivas empresas aqui analisadas.

No que diz respeito à diversidade de género, verifica-se que, de facto, não existe de todo uma representação equilibrada entre homens e mulheres nos CA das empresas aqui escrutinadas. Quando se analisa a paridade de género por modelo de negócio a conclusão é exatamente a mesma, isto é, prevalece a supremacia do género masculino em detrimento do feminino, tanto em empresas familiares como não-familiares. Concretamente, o número médio de homens nos CA (9,11) contrasta com o número médio de mulheres, que é de 2,83 por empresa.

À luz da Lei n.º 62/2017, é possível observar que, sob uma perspetiva geral, as 18 empresas que compõem o PSI-20, estavam, em 31 de dezembro de 2019, em cumprimento com os limiares mínimos que determinam que a proporção de pessoas de cada sexo designadas para órgãos de administração e fiscalização não deve ser inferior a 20%, dado

que as mulheres representam 23,72%. Não obstante, a análise individual ao nível das empresas revela que a Ibersol SGPS, SA é a única que não cumpre o referido limiar mínimo, não dispondo de qualquer membro do género feminino no CA.

Seguindo uma lógica horizontal, comparando estes resultados ao longo do tempo, constata-se uma tendência crescente para a representação feminina nos CA das empresas cotadas no PSI-20, sendo de 14,09% em 2016 (Deloitte, 2018), 15,5% em 2017 (Monteiro, 2019), 16,9% em 2018 (Deloitte, 2018) e finalmente 23,72% em 2019. Ainda assim, a representação feminina nos CA das empresas do PSI-20 é inferior aquela das empresas que compõem o STOXX Europe 600, sendo esta de 33% (EWOB, 2019). Quanto às empresas cotadas nos EUA em 2019, também estas apresentam uma maior representação do género feminino relativamente às que cotam no PSI-20, com um percentual de 26% (PwC, 2020).

Apesar de não atingir o patamar de diversificação de género das empresas que cotizam no STOXX Europe 600 e nos mercados dos EUA, a evolução registada nas empresas do PSI-20 realça o esforço empreendido não só pelo governo português, como também pelas empresas, notando-se uma mudança de mentalidade, na qual se pretende atingir uma

maior diversidade de género na liderança das empresas cotadas em Portugal (Deloitte, 2018). Esta situação reflete, de facto, que a diversidade de género está a conquistar cada vez mais atenção por parte dos governos dos países mais desenvolvidos (Poletti-Hughes & Briano-Turrent, 2019), dos investidores, das empresas, de académicos, de investigadores e do público em geral (Wahid, 2018).

É possível destacar, dentro da problemática da diversidade de género, a importância das imposições legais através de quotas de representação mínimas, apesar de tal não ser garantia do seu cumprimento. A Suécia, a Finlândia e a Nova Zelândia são exemplos em que, ao invés de se instituírem quotas, a opção por incentivar programas de desenvolvimento de carreira das mulheres parece ser, também ela, viável, estando os referidos países no topo dos *rankings* de diversidade de género de acordo com o relatório da Deloitte (2018).

Quanto à diversidade etária, a idade média de todos os administradores é de 55,76 anos, sendo este valor inferior à idade média dos administradores das empresas cotadas no índice S&P 500 (62,4 anos) (Barrett, 2017). Embora não seja prudente estabelecer a análise por setor, dada a pouca expressividade de empresas cotadas no PSI-20, ao contrário das empresas do S&P 500, onde o setor tecnológico aparenta ser o setor onde a média das idades dos membros do CA é mais baixa, no PSI-20, o setor onde tal se sucede é no setor das telecomunicações. Por outro lado, o setor da restauração é onde a média de idades é mais elevada no PSI-20, enquanto no S&P 500 é o setor mobiliário.

Estabelecendo esta análise por tipo de negócio, os resultados demonstram claramente que as empresas familiares são aquelas nas quais a média das idades dos administradores é mais elevada, independentemente do género.

Sob uma perspetiva global, a média das idades dos administradores do género feminino do PSI-20 (52,63 anos) é inferior aquela das empresas cotadas em 66 países (57 anos), de acordo com o relatório da Deloitte (2018). A mesma conclusão se retira relativamente aos administradores do género masculino (58,90 anos no PSI-20 e 60,9 anos nos restantes países analisados).

Aprofundando a diversidade etária por género e por função, e comparando com os resultados do relatório da Deloitte (2018), verifica-se que a média dos administradores portugueses com funções de presidência do CA é mais baixa, independentemente do género. Os *Chairman* do género masculino apresentam uma média de 59,35 anos, contrastando com uma média de 63,1 anos nos restantes 66 países analisados naquele relatório. Os *Chairman* do género feminino têm uma média de 49 anos, ao contrário da média dos presidentes do CA dos restantes países, os quais apresentam uma média superior (59,4 anos).

Apesar das conclusões que estas comparações permitem estabelecer, dá-se a entender que a média de idades dos membros que constituem os CA das empresas do PSI-20, ainda que mais baixa quando comparada com outras empresas no contexto internacional, não é genericamente distinta de outras empresas. Por outras palavras, conclui-se que tradicionalmente a maioria dos CA são compostos por membros situados entre a meia-idade e a reforma (Kang et al., 2007).

Ainda assim, como se constatou pela média da idade das mulheres, a perceção sobre a diversidade etária parece que se tem vindo a transformar de forma gradual, dando lugar a uma promoção ativa da diversidade etária com o objetivo de estimular a existência de diferentes perspetivas de gestão que advém de grupos e faixas etárias, também elas, diferentes, de forma a fazer parte integrante do

planeamento da sucessão dos CA (Kang et al., 2007).

É ainda possível, seguindo a lógica de Kang et al. (2007), estratificar as idades dos membros do CA destas empresas em três faixas etárias: o grupo etário com mais idade (sobretudo os homens) são capazes de transmitir sabedoria e experiência; o grupo com idade média (neste caso um misto entre homens e mulheres, mas predominantemente os homens) detêm os principais cargos de responsabilidade; enquanto o grupo etário mais jovem (aqui prevalecem, claramente, as mulheres) pode acrescentar valor através do dinamismo e ambição.

Não sendo possível, neste estudo, clarificar a hipótese de que a diversidade etária tem uma influência positiva sobre o desempenho da empresa, parece claro que o tema da diversidade neste aspeto é encarado de forma responsável pelas empresas do PSI-20, podendo, no longo prazo, melhorar não só o desempenho, como também a reputação das mesmas, fruto da introdução de diferentes perspetivas de negócio (Ferrero-Ferrero et al., 2015; Huse & Rindova, 2001).

No que concerne à diversidade cultural/étnica, confirma-se o argumento de Frijns et al. (2016) ao nível do número de membros estrangeiros nos grupos empresariais não-familiares. Especificamente, verifica-se que a inclusão de membros estrangeiros vigora nas empresas não-familiares (12,09%) em contraste com as empresas familiares (5,12%). Isto mostra que tais empresas (não-familiares) consideram importante a inclusão de membros culturalmente distintos dos restantes.

Os resultados aqui apresentados são semelhantes aos evidenciados por Monteiro (2019), quer em matéria de diversidade cultural através da incorporação de administradores estrangeiros na totalidade das empresas, quer no que refere à predominância de

administradores estrangeiros nas empresas não-familiares. Este caso é bastante comum devido ao facto de grande parte dos grupos empresariais não-familiares dispor de uma estrutura acionista diversificada, pelo que os detentores de capital consideram relevante a presença de membros que representem os seus interesses (Frijns et al., 2016), promovendo ao mesmo tempo o conhecimento e experiência necessários para se tomarem decisões eficazes em determinados mercados (Monteiro, 2019).

O caso das empresas não-familiares aqui estudadas, no âmbito da diversidade cultural/étnica, poderá ser revelador de uma disponibilização de informação mais eficiente e transparente, fruto da presença de *outsiders* (Raheja, 2005). Estes administradores estrangeiros podem recorrer à sua experiência em empresas internacionais para ajudar o conselho a implementar projetos que abarquem maior valor para a empresa, decorrente de decisões estratégicas e informadas sobre a perspetiva de criação de valor no longo prazo (Raheja, 2005).

Independentemente da diversidade cultural criar impacto positivo ou negativo sobre a *performance* das empresas, o facto de haver, em média, apenas 2,06 administradores estrangeiros por empresa e o percentual destes ser 17,21% sobre o total de administradores, é indicativo de que a diversidade cultural/étnica é vista pelas empresas do PSI-20 como um fator pouco significativo no seio do CA. Esta dedução vai ao encontro do Inquérito Anual de Administradores de Empresas desenvolvido pela PwC (2020), o qual conclui que 34% das empresas do S&P 500 reconhecem pouca importância da diversidade cultural no CA.

A diversidade na estrutura, sob a ótica da independência, permite concluir que, em média, as 18 empresas cotadas no PSI-20 não cumprem com a Recomendação III.4 do Código

de Governo das Sociedades do IPCG de 2018 revisto em 2020, quando refere que: “cada sociedade deve incluir um número não inferior a um terço mas sempre plural, de administradores não executivos que cumpram os requisitos de independência” (IPCG, 2018). Observa-se que os administradores independentes representam 27,91% da totalidade dos administradores. Analisando a inclusão de administradores independentes numa perspetiva individual, 15 empresas (83,33%) não cumprem a referida recomendação, enquanto 3 cumprem (16,67%).

A falta de cumprimento do número de administradores independentes de acordo com o CGS do IPCG (2018) leva à convicção de que a objetividade das atuações no seio do CA não é maximizada, não garantindo, desta forma, a proteção total dos interesses dos acionistas e dos administradores (Oliveira, 2015). Não havendo um equilíbrio adequado entre os administradores independentes, o bom funcionamento do CA poderá ficar em risco, na medida em que não fica assegurada uma perspetiva equilibrada que garanta uma análise dos assuntos de uma forma mais objetiva (EcoDa, 2010).

Por outro lado, a Recomendação III.3 do referido Código é cumprida pela média das 18 empresas analisadas neste estudo, significando que o número de administradores não executivos (63,72%) (incluindo aqueles que cumprem os requisitos de independência) é superior ao de administradores executivos (36,28%). Este indicador poderá demonstrar que os CA são eficazes no cumprimento da função de supervisão, existindo uma relação de proporcionalidade adequada entre os administradores executivos e os não executivos (Merino Madrid et al., 2009)<sup>24</sup>. Ao nível individual de cada empresa, apenas 5 empresas (27,78%) não cumprem esta

recomendação, sendo que quatro delas são familiares e uma é não-familiar.

Numa perspetiva de agência, é importante que as empresas disponham de mais membros não executivos nos seus CA, dado que estes contribuem para reduzir assimetrias de informação e possíveis conflitos de interesses (Jensen, 1986; Jensen & Meckling, 1976; Oliveira, 2015; Poth & Selck, 2009).

Sob o ponto de vista do tipo de negócio, destaca-se o facto das empresas familiares possuírem mais administradores executivos e não executivos, ao contrário do que acontece com os administradores independentes, predominando estes nas empresas não-familiares, o que poderá demonstrar, ainda assim, uma postura mais responsável pela atuação do CA, ao nível da proteção dos interesses por parte de *stockholders* e *stakeholders* (Oliveira, 2015). Isto ocorre dado que, neste caso, este tipo de empresas, como apresentam por norma um maior número de acionistas (maior dispersão de capital), dispõem de um número de administradores independentes superior, com o objetivo de proteger e representar diretamente os interesses dos acionistas.

Efetuada uma comparação entre o PSI-20 e o mercado bolsista espanhol, a percentagem de mulheres administradoras independentes (10,70%) é inferior à proporção de mulheres administradoras independentes das empresas espanholas, incluindo as cotadas no IBEX 35 (28,20%) (Deloitte, 2018).

Relativamente à média de administradores independentes, esta é de 3,33 membros no PSI-20 e de 9 membros nas empresas cotadas no índice S&P 500, refletindo, apesar das diferentes dimensões das amostras, que as empresas portuguesas aqui analisadas ficam

<sup>24</sup> Citado por Oliveira (2015).



bastante abaixo da realidade norte-americana (EUA) nesta matéria.

Uma observação de destaque pode ser retirada sobre as funções executivas desempenhadas por mulheres, as quais representam apenas 3,72% de todas as outras funções dos conselhos de administração das 18 empresas. Especificamente, seis mulheres são vogais da comissão executiva, uma é CEO (presidente da comissão executiva) (5,26%), uma é CFO (5,56%) e outra, apesar de não ser executiva, ocupa o lugar presidente do conselho de administração (*Chairman*) (5,56%). Confrontando estes resultados com o relatório da Deloitte (2018), as empresas portuguesas apresentam uma maior representação feminina em funções de *Chairman* e CEO, ao contrário do que acontece nas funções de CFO. Esta comparação tem, apesar de tudo, como limitação, o facto da amostra das empresas portuguesas aqui estudadas ser mais reduzida quando comparada com a amostra do estudo de base.

A análise à dualidade do CEO/*Chairman* mostra que, à semelhança do estudo da *Spencer Stuart Board Index* aplicado em 2015 a empresas dos EUA e dos resultados apresentados por Monteiro (2019), 50% das empresas do PSI-20 opta por não separar as funções entre CEO e *Chairman*. Atendendo aos modelos de negócio, a maioria das empresas familiares dá preferência à acumulação de funções de presidência do conselho de administração e da comissão executiva.

Por um lado, esta dualidade pode agravar os problemas de agência, dado que o agente controla e monitoriza as suas próprias tomadas de decisão (Krause et al., 2013), mas por outro, esta situação pode não demonstrar um agravamento dos problemas de agência, visto que são os próprios donos dos negócios que governam as empresas e tomam decisões tendo em conta os interesses da sociedade, que são também os seus próprios interesses

(sendo, nestes casos, reduzida a dispersão de capital) (Krause et al., 2013; Melo, 2016). Assim, a dualidade pode mesmo ser benéfica para o desempenho das empresas, no sentido em que a unidade de liderança provém de um só líder, evitando confusões e desentendimentos (Krause et al., 2013).

O facto de 50% das empresas separar as funções de CEO e *Chairman* e as restantes 50% não separar acentua as questões relativamente às vantagens e desvantagens do presidente do CA desempenhar funções executivas.

Neste sentido, apesar da ambiguidade de evidências que relacionam a dualidade e o desempenho empresarial, dá-se a entender que, fruto de um maior intervencionismo dos investidores e dos *stakeholders*, não é aconselhável que o presidente do conselho de administração acumule funções executivas, devendo este estar separado da gestão da empresa (Palanissamy, 2015).

Constata-se, de facto, que as 4 empresas familiares e as 5 não-familiares que separam ambas as funções, são aquelas que dispõem de um maior número de membros nos seus conselhos de administração, havendo em todas elas um número igual ou superior a 10 administradores.

Seguindo os argumentos defendidos por Palanissamy (2015), as empresas de maior dimensão relativamente aos seus órgãos de decisão, são aquelas onde deve haver espaço para que o CEO se concentre na gestão quotidiana da sociedade e o *Chairman* se focalize na expansão das responsabilidades do conselho de administração. Ainda assim, 3 empresas (duas familiares e uma não-familiar) com mais de 10 membros no conselho de administração não separam as funções por administradores distintos.

À medida que a estrutura organizacional das 9 empresas que separam as funções de CEO e *Chairman* aumenta, é fundamental assegurar a

independência, transparência e equilíbrio de poder (Kim et al., 2009). Por fim, depreende-se que, nas referidas empresas, o modelo de

separação de funções promove um equilíbrio mais saudável com a governação empresarial da organização.

---

## 5. Considerações Finais

---

### 5.1. Conclusão

De uma perspetiva geral, a elaboração deste estudo permite concluir que o tópico da diversidade representa um fator importante nas empresas do PSI-20, na medida em que este aparenta ser alvo de um crescente interesse por parte das organizações, desde logo no que respeita à diversidade de género.

Apesar de se notar uma crescente preocupação pela representação paritária de género nos órgãos societários, nomeadamente no conselho de administração, a realidade portuguesa, espelhada pelas empresas cotadas no PSI-20, encontra-se ligeiramente afastada do panorama internacional no que a esta parte diz respeito, sendo possível notar a inexistência de uma representação equilibrada entre homens e mulheres nos conselhos de administração das empresas aqui analisadas. Por outras palavras, embora venha a ser reconhecida a importância da Mulher no CA, constatação que advém da evolução positiva da representação de administradores do género feminino no CA ao longo dos anos, esta ainda não é, em Portugal, tão representativa como acontece noutros mercados económico-financeiros mais desenvolvidos, como os EUA.

Neste contexto, poder-se-á imputar responsabilidade ao ordenamento jurídico que rege as questões de governo das empresas, particularmente das cotadas. A Lei n.º 62/2017, apesar de representar um considerável avanço no sentido de se atingir uma diversidade de género socialmente aceitável, peca por não impor quotas mínimas mais restritivas, como acontece na Noruega (Kang et al., 2007). Por

outro lado, a opção por promover programas de desenvolvimento de carreira das mulheres parece ser uma alternativa viável, dados os resultados observados para países como a Suécia, a Finlândia e a Nova Zelândia.

A diversidade etária parece ser um tópico, no âmbito da diversidade, que apresenta resultados mais esclarecedores. O facto da média de idades dos administradores das empresas que cotizam no PSI-20 ser inferior aquela dos administradores de outros países, permite inferir que as empresas portuguesas analisadas neste estudo extraem as vantagens que provêm de uma diversificação etária no seio dos seus conselhos de administração: sabedoria e experiência, responsabilidade, dinamismo e ambição (Kang et al., 2007).

Neste aspeto, os resultados mostram que as mulheres situam-se na faixa etária mais jovem presente no conselho, o que poderá, no longo prazo, melhorar não só a *performance*, como também a reputação das empresas, fruto da introdução de diferentes perspetivas de negócio (Ferrero-Ferrero et al., 2015; Huse & Rindova, 2001).

No que concerne à diversidade cultural/étnica, a incorporação de administradores estrangeiros no CA demonstra ser uma questão pouco significativa em termos de diversidade, dada a reduzida percentagem de administradores estrangeiros (17,21%). Ainda assim, as empresas não-familiares, à semelhança dos argumentos defendidos por Frijns et al. (2016), são as mais interessadas em deter administradores culturalmente distintos dos restantes, com o objetivo de

assegurar a prossecução dos interesses de todos os acionistas, dado que esses administradores poderão acrescentar valor fruto de diferentes pontos de vista de gestão, maior fonte de opiniões e maior qualidade de debate nas reuniões (Carter et al., 2010; Thomsen & Conyon, 2012).

Os resultados sobre a estrutura dos conselhos de administração permite retirar duas importantes considerações: (i) à luz da Recomendação III.3 do Código de Governo das Sociedades do IPCG de 2018 e revisto em 2020, os conselhos de administração das empresas analisadas apresentam, em média, uma relação de proporcionalidade adequada entre os administradores executivos e os não executivos, podendo isto demonstrar que os CA são eficazes no cumprimento das funções de supervisão (Merino Madrid et al., 2009)<sup>25</sup>; (ii) contudo, por outro lado, em média, as 18 empresas do PSI-20 não cumprem a Recomendação III.4 daquele código, sendo possível deduzir um inadequado equilíbrio entre administradores independentes, colocando em causa a objetividade das atuações no seio do conselho de administração (Oliveira, 2015).

A realidade portuguesa apresenta-se aquém relativamente ao número médio de administradores independentes nas empresas cotadas, tendo em consideração a existência de um número médio de 9 administradores independentes nas sociedades cotadas norte-americanas.

Para além disto salienta-se uma outra conclusão pertinente: apenas 3,72% dos cargos executivos são desempenhados por mulheres. Uma vez mais, coloca-se em causa a diversidade de género e a baixa representação do género feminino nos órgãos corporativos, nomeadamente em cargos executivos.

A separação da figura entre o presidente do conselho de administração e da comissão executiva não permite uma conclusão concreta, dado que metade das empresas opta por separar as funções, atribuindo-as a administradores distintos, e a outra metade não as separa.

Desta forma, a estrutura dos conselhos de administração não pode ser avaliada sob um ponto de vista positivo tendo em conta todos os resultados anteriormente descritos, principalmente aqueles que visam a independência e a dualidade de funções CEO/*Chairman*.

Por tudo isto, a diversidade apresenta-se como um domínio de Governo das Sociedades com uma tendência de convergência em diferentes contextos internacionais.

## 5.2. Limitações e sugestões para investigações futuras

Embora a relação entre as diversas dimensões de diversidade e o desempenho empresarial não seja o objetivo do presente estudo, fica claro que esta linha de investigação deixa em aberto várias possibilidades de futuros estudos sobre esta matéria, desde logo a pertinência de perceber o efeito da Lei n.º 62/2017 na diversidade de género, tendo em consideração que a mesma prevê uma representação feminina de 33,3% a partir da primeira assembleia geral eletiva após 1 de janeiro de 2020.

Como principal limitação, a metodologia seguida no presente estudo requer um considerável período de recolha de dados, limitando a dimensão da amostra e o horizonte temporal sob análise. Por outro lado, não é possível correlacionar variáveis, embora não seja esse o desígnio desta investigação. Ainda

---

<sup>25</sup> Citado por Oliveira (2015).



assim, o processo descritivo possibilita uma abordagem mais profunda da informação.

Recomenda-se, em futuras investigações, que seja dada continuidade a este estudo, direcionando e amplificando a amostra para a totalidade das empresas cotadas em Portugal, na *Euronext* Lisboa, de forma a estabelecer uma caracterização mais abrangente da

realidade portuguesa relativamente à diversidade do CA.

Seguindo uma outra linha de investigação, poder-se-á estudar a política de remunerações dos membros executivos dos CA das sociedades cotadas em Portugal, com o objetivo de perceber a disparidade salarial entre géneros, sendo este um tema em voga na atualidade.

# BIBLIOGRAFIA

- Akerlof, G. A. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(2), 488–500. <https://doi.org/10.2307/1879431>.
- Ammer, M. A., & Ahmad-Zaluki, N. A. (2017). The role of the gender diversity of audit committees in modelling the quality of management earnings forecasts of initial public offers in Malaysia. *Gender in Management: An International Journal*, 32(6), 420–440.
- Anderson, R. C., Reeb, D. M., Upadhyay, A., & Zhao, W. (2011). The Economics of Director Heterogeneity. *Financial Management*, 40(1), 5–38.
- Andres, P. de, Azofra, V., & Lopez, F. (2005). Corporate boards in OECD countries: size, composition, functioning and effectiveness. *Corporate Governance-An International Review*, 13(2), 197–210. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2005.00418.x>.
- Babatunde, M. A., & Olaniran, O. (2009). The effects of internal and external mechanism on governance and performance of corporate firms in Nigeria. *Corporate Ownership and Control*, 7(2), 330–342.
- Barber, B. M., & Odean, T. (2001). Boys will be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 261–292.
- Barrett, A. (2017). *Age Diversity Within Boards of Directors of the S&P 500 Companies*.
- Baysinger, B. D., & Butler, H. N. (1985). Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition. *Journal of Law, Economics and Organization*, 1(1), 101–124.
- Beneish, M. D. (2001). Earnings management: a perspective. *Managerial Finance*, 27(12), 3–17.
- Block, D., & Gerstner, A.-M. (2016). One-Tier vs. Two-Tier Board Structure: A Comparison Between the United States and Germany. Retrieved from [https://scholarship.law.upenn.edu/fisch\\_2016/1](https://scholarship.law.upenn.edu/fisch_2016/1).
- Booth, A. L. (1985). The Free Rider Problem and a Social Custom Model of Trade Union Membership. *Quarterly Journal of Economics*, 100(1), 253–261. <https://doi.org/10.2307/1885744>.
- Capezio, A., & Mavisakalyan, A. (2016). Women in the boardroom and fraud: Evidence from Australia. *Australian Journal of Management*, 41(4), 719–734.
- Carter, D. A., D’Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2010). The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396–414. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x>.

- Chen, X., Cheng, Q., & Wang, X. (2015). Does increased board independence reduce earnings management? Evidence from recent regulatory reforms. *Review of Accounting Studies*, 20(2), 899–933.
- Chi, C. W., Hung, K., Cheng, H. W., & Lieu, P. T. (2015). Family firms and earnings management in Taiwan: Influence of corporate governance. *International Review of Economics & Finance*, 36, 88–98.
- CMVM. (2013). *Comissão do Mercado de Valores Mobiliários*.
- Cormier, D., Ledoux, M. J., Magnan, M., & Aerts, W. (2010). Corporate governance and information asymmetry between managers and investors. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 10(5), 574–589. <https://doi.org/10.1108/14720701011085553>.
- Croson, R., & Buchan, N. (1998). Gender and Culture: International Experimental Evidence from Trust Games. *American Economic Review*, 89(2), 386–391.
- Cuervo, A. (2002). Corporate governance mechanisms: A plea for less code of good governance and more market control. *Corporate Governance: An International Review*, 10(2), 84–93. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00272>.
- Cuomo, F., Mallin, C., & Zattoni, A. (2016). Corporate Governance Codes: A Review and Research Agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 24(3), 222–241. <https://doi.org/10.1111/corg.12148>.
- Daily, C. M., Dalton, D. R., & Cannella, A. A. (2003). Corporate governance: Decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, 28(3), 371–382. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196703>.
- Dalton, D. R., Daily, C. M., Ellstrand, A. E., & Johnson, J. L. (1998). Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal*, 19(3), 269–290.
- Davies, P. J. (2020). Payments giant Wrecaard's shares plunge on \$2 billion audit deception. *Wall Street Journal*. Retrieved from <https://www.wsj.com/articles/payments-giant-wirecards-shares-plunge-on-2-billion-audit-deception-11592474551> (Acedido em 29 de outubro de 2020).
- Deloitte. (2018). *Women in the boardroom: A global perspective - Sixth edition*. Retrieved <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-risk-women-in-the-boardroom-sixth-edition.pdf>.
- EcoDa. (2010). *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*. Brussels.

- Eisenberg, T., Sundgren, S., & Wells, M. T. (1998). Larger board size and decreasing firm value in small firms. *Journal of Financial Economics*, 48(1), 35–54. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(98\)00003-8](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(98)00003-8).
- EWOB. (2019). *European Women on Boards Gender Diversity Index*. Retrieved from [https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2019/11/EWoB-GDI-final-report\\_20200108-incl.-EU-disclaimer.pdf](https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2019/11/EWoB-GDI-final-report_20200108-incl.-EU-disclaimer.pdf).
- Fama, E. F. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288–307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Fan, Y., Jiang, Y., Zhang, X., & Zhou, Y. (2019). Women on boards and bank earnings management: From zero to hero. *Journal of Banking & Finance*, 117.
- Farinha, J. (2003). *Corporate Governance: A Survey of the Literature*. Universidade do Porto Economia Discussion Paper No. 2003-06,. [https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=470801](https://doi.org/https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=470801).
- Ferreira, N. B., & Oliveira, M. M. (2016). Portfolio efficiency analysis with SFA: the case of PSI-20 companies. *Applied Economics*, 48(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/00036846.2015.1073837>.
- Ferrero-Ferrero, I., Fernández-Izquierdo, M. Á., & Muñoz-Torres, M. J. (2015). Age diversity: An empirical study in the board of directors. *Cybernetics and Systems*, 46(3–4), 249–270. <https://doi.org/10.1080/01969722.2015.1012894>.
- Frijns, B., Dodd, O., & Cimerova, H. (2016). The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 41, 521–541.
- Garção, J. A. A. (2010). *Efeito das Alterações à Composição do Índice PSI-20: Reacções ao nível das Cotações e Volatilidade*. Universidade da Beira Interior.
- García Lara, J. M., Osma, B. G., Mora, A., & Scapin, M. (2017). The monitoring role of female directors over accounting quality. *Journal of Corporate Finance*, 45, 651–668.
- García Lara, J. M., Osma, B. G., & Penalva, F. (2009). Accounting conservatism and corporate governance. *Review of Accounting Studies*, 14, 161–201.
- Ginesti, G., Drago, C., Macchioni, R., & Sannino, G. (2018). Female board participation and annual report readability in firms with boardroom

connections. *Gender in Management: An International Journal*, 33(4), 296–314.

Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1–3), 405–440. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0).

Hölmstrom, B. (1979). Moral Hazard and Observability. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 74–91. <https://doi.org/10.2307/3003320>.

Huse, M., & Rindova, V. P. (2001). Stakeholders' Expectations of Board Roles: The Case of Subsidiary Boards. *Journal of Management and Governance*, 5, 153–178.

IPCG. (2018). *Código de Governo das Sociedades*.

Jensen, M. C. (1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *The American Economic Review*, 76(2), 323–329.

Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance*, 48(3), 831–880. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Kang, H., Cheng, M., & Gray, S. J. (2007). Corporate Governance and Board Composition: diversity and independence of Australian boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 194–207. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00554.x>.

Khalil, M., & Ozkan, A. (2016). Board Independence, Audit Quality and Earnings Management: Evidence from Egypt. *Journal of Emerging Market Finance*, 15(1), 84–118.

Kim, K.-H., Al-Shammari, H. A., Kim, B., & Lee, S.-H. (2009). CEO duality leadership and corporate diversification behavior. *Journal Of Business Research*, 62(11), 1173–1180. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.017>.

Krause, R., Semadeni, M., & Cannella, J. A. A. (2013). CEO Duality: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 40(1), 256–286. <https://doi.org/10.1177/0149206313503013>.

Lehn, K., Patro, S., & Zhao, M. (2009). Determinants of the Size and Composition of US Corporate Boards: 1935-2000. *Financial Management*, 38(4), 747–780. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2009.01055.x>.

- Lipton, M., & Lorsch, J. W. (1992). A Modest Proposal for Improved Corporate Governance. *Business Lawyer*, 48(1), 59–77.
- Lubatkin, M., Lane, P. J., Collin, S., & Very, P. (2007). An embeddedness framing of governance and opportunism: Towards a cross-nationally accommodating theory of agency. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 43–58. <https://doi.org/10.1002/job.402>.
- Mayor, S. E. (1999). *Creación de valor y gobierno de la empresa* (Gestión). Barcelona.
- Melo, P. de S. e. (2016). *Empresas Familiares: O Protocolo Familiar como um Processo*. Universidade Católica Portuguesa.
- Monteiro, T. da C. (2019). *Governo das sociedades em Portugal: estudo sobre as empresas que compõem o PSI-20*. Universidade Católica Portuguesa. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10400.14/28578>.
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do Women Shy Away From Competition? Do Men Compete Too Much? *The Quarterly Journal of Economics*, 122(3), 1067–1101.
- OECD. (2016). *Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/9789264259195-pt>.
- Oliveira, H. M. S. de. (2015). *A estrutura conceptual da informação financeira e o governo das sociedades: análise da relação entre as características das empresas cotadas em portugal e a informação divulgada*. Tesis Doctoral. Universidad de Vigo.
- Orazalin, N. (2019). Board gender diversity, corporate governance, and earnings management: Evidence from an emerging market. *Gender in Management*, 35(1), 37–60. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2018-0027>.
- Palanissamy, A. (2015). CEO Duality – An Explorative Study. *European Scientific Journal*, 11(10), 33–44.
- Pham, H. Y., Chung, R. Y., Roca, E., & Bao, B. (2019). Discretionary accruals: signalling or earnings management in Australia? *Accounting and Finance*, 59(2), 1383–1413.
- Poletti-Hughes, J., & Briano-Turrent, G. C. (2019). Gender diversity on the board of directors and corporate risk: A behavioural agency theory perspective. *International Review of Financial Analysis*, 62(January), 80–90. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2019.02.004>.
- Poth, S., & Selck, T. J. (2009). Principal Agent Theory and Artificial Information Asymmetry. *Politics*, 29(2), 137–144. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9256.2009.01349.x>.

- PwC. (2020). *Turning crisis into opportunity: PwC's 2020 Annual Corporate Directors Survey*. Retrieved from <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/assets/pwc-2020-annual-corporate-directors-survey.pdf>.
- Raheja, C. G. (2005). Determinants of board size and composition: A theory of corporate boards. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 40(2), 283–306. <https://doi.org/10.1017/S0022109000002313>.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.
- Steinle, C., Schiele, H., & Ernst, T. (2014). Information Asymmetries as Antecedents of Opportunism in Buyer-Supplier Relationships: Testing Principal-Agent Theory. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 21(2), 123–140. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2014.903457>.
- Thomsen, S., & Conyon, M. J. (2012). *Corporate Governance Mechanisms and Systems*. McGraw-Hill.
- Turnbull, S. (1997). Corporate governance: Its scope, concerns and theories. *Corporate Governance*, 5(4), 180–205.
- Wahid, A. S. (2018). The Effects and the Mechanisms of Board Gender Diversity: Evidence from Financial Manipulation. *Journal of Business Ethics*, 159(3), 705–725.
- Wang, Y. L., Shen, K. Y., Huang, J. Y., & Luarn, P. (2020). Use of a refined corporate social responsibility model to mitigate information asymmetry and evaluate performance. *Symmetry*, 12(8). <https://doi.org/10.3390/SYM12081349>.
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40(2), 185–211. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(95\)00844-5](https://doi.org/10.1016/0304-405X(95)00844-5).
- Zalata, A. M., Taurigana, V., & Tingbani, I. (2018). Audit committee financial expertise, gender, and earnings management: Does gender of the financial expert matter? *International Review of Financial Analysis*, 55, 170–183.
- Zattoni, A., & Judge, W. (2012). *Corporate Governance and Initial Public Offerings*. Cambridge University Press.



# O Sistema de Economia Circular e a Agenda 2030: Análise da Evolução em Portugal

*The Circular Economy and the 2030 Agenda: Progress Analysis in Portugal*

**Raquel Susana da Costa Pereira** 

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Politécnico do Porto, CEOS.PP, Portugal

[rpereira@iscap.ipp.pt](mailto:rpereira@iscap.ipp.pt)

Conflito de interesses: nada a declarar. Financiamento: nada a declarar

Data de Submissão: 19/04/2021

Data de Aprovação: 13/07/2021



## Resumo

---

A crescente consciencialização da sociedade para os problemas ambientais, aquecimento global, consumo massivo de recursos e aumento das desigualdades, tem exercido uma forte pressão sobre os países e organizações, estando na base da Agenda Global 2030. Neste contexto, a Economia Circular é considerada uma abordagem fundamental para alcançar alguns desses objetivos. Este trabalho visa discutir a relação entre a Economia Circular e o Desenvolvimento Sustentável e fazer uma análise comparativa, no contexto europeu, à evolução de Portugal para alguns dos indicadores específicos estabelecidos na Agenda 2030. Para tal foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e descritiva, que incluiu a revisão de literatura e a análise e tratamento de dados secundários. A análise indica que, apesar da evolução positiva em vários dos indicadores analisados, o desempenho português, em termos globais, está abaixo do desempenho médio europeu. Adicionalmente, para alguns indicadores a evolução ocorreu em sentido contrário ao desejável. Apesar da sociedade, e cidadãos, estarem mais conscientes e atentos a produtos, processos e entidades “sustentáveis”, há ainda um longo caminho a percorrer para que os princípios da Economia Circular e do Desenvolvimento Sustentável sejam plenamente reconhecidos e aplicados.

**Palavras-chave:** Agenda 2030, Desenvolvimento Sustentável, Economia Circular, Portugal, União Europeia

## Abstract

---

Society's growing awareness of environmental problems, global warming, massive consumption of resources, and increasing inequalities, has put strong pressure on countries and organizations, underpinning the Global Agenda 2030. In this context, the Circular Economy is increasingly recognized as a fundamental approach to achieve some of these goals. The aim of the paper is to discuss the relationship between Circular Economy and Sustainable Development and to provide a comparative analysis, in the European context, of Portugal's evolution for some of the specific indicators established in the 2030 Agenda. To this end, an exploratory and descriptive research was developed, which included a literature review and the analysis and treatment of secondary data. Despite the positive evolution in several indicators, the descriptive analysis indicates that the Portuguese performance, in overall terms, is below the European average performance. Additionally, for some indicators the evolution has gone in the opposite direction than desirable. Society, and citizens, are increasingly aware and attentive to "sustainable" organizations, products, and processes. Nevertheless, there is still a long way to go to fully recognize and apply the Circular Economy and Sustainable Development principles.

**Keywords:** The 2030 Agenda, Circular Economy, Sustainable Development, Portugal, European Union

---

## 1.Introdução

---

O rápido processo de globalização dos sistemas produtivos tornou as cadeias de valor progressivamente globais. Esta evolução, associada ao crescimento da população, da riqueza e do consumo, exercem uma pressão insustentável sobre o planeta e os seus recursos. O reconhecimento de que o modelo da economia linear “extrair-consumir-descartar” é um modelo insustentável está na base da “Agenda Global para a Sustentabilidade” adotada pelas Organização das Nações Unidas (UN) em 2015.

O quadro de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), aprovado pela UN, é abrangente e multidisciplinar, englobando 17 objetivos gerais, com múltiplas metas, e abarcando as vertentes económica, social e ambiental. Nesse sentido, é necessário realçar que os ODS, e as suas metas, só poderão ser alcançados substituindo o atual paradigma de produção linear por um sistema de organização económica assente nos pressupostos da Economia Circular (EC). Um sistema económico assente na EC procura ser regenerativo, quer ao nível da produção, quer ao nível do consumo, uma vez que procura a implementação de processos de produção tecnologicamente inovadores e eficientes, que reduzam o consumo e extração de recursos finitos, promovam a reconversão e reutilização dos resíduos, bem como a utilização de “energias limpas”. Este sistema visa respeitar os limites do planeta assumindo como princípios a reutilização, a reciclagem, a reparação e o *redesign* (Agência Europeia do Ambiente [EEA], 2016; Borrello et al., 2020; Ghisellini et al., 2016; Suárez-Eiroa et al. 2019). Alguns estudos recentes como os de Aid et al. (2016), Hysa et al. (2020), Lieder e Rashid (2016), mostram que as taxas de reciclagem, bem como a inovação ambiental e na reciclagem são fatores significativos de

desenvolvimento sustentável e de crescimento económico. Também Schroeder et al. (2018) mostram que as práticas e princípios da EC contribuem diretamente para alcançar vários ODS. Entre alguns dos ODS está a redução das emissões de gases com efeito de estufa, redução de resíduos, drenagem de águas residuais, redução no consumo de materiais, poupança energética e utilização de energias renováveis. Neste modelo, todos os agentes económicos, sejam eles consumidores, empresas, organizações, governos ou países, têm um papel ativo que terá que ser coordenado e integrado num plano de ação que permita atingir as metas definidas. De acordo com D’Amato (2021), a prossecução da sustentabilidade requer processos de co-criação e co-governança, envolvendo atores locais e internacionais, onde se incluem académicos, decisores políticos, indústrias, técnicos e profissionais e as comunidades. Gentiloni (2020) refere que as vertentes económica, social e ambiental, têm que ser abordadas de forma holística integrando ações coordenadas de todos os países. Nesse sentido, a implementação de políticas e medidas destinadas a atingir os ODS constitui o caminho para alcançar um mundo melhor, onde as pessoas possam aumentar o seu nível de vida e bem-estar e viver em harmonia e respeito pelo planeta.

Com efeito, estas questões assumem uma relevância crescente e determinante na agenda dos países, organizações e empresas, que procuram definir e adotar políticas e estratégias que possam potenciar e promover práticas e princípios sustentáveis. Contudo, para que essa definição possa ser eficaz é importante fazer, previamente, um diagnóstico à situação existente, daí a relevância deste estudo. Com este trabalho espera-se obter maior conhecimento sobre a temática, bem como

identificar o posicionamento relativo de Portugal, no que se refere ao cumprimento das metas e ODS. Assim, foi definido um duplo objetivo. Por um lado, pretende-se analisar e discutir os conceitos e relações entre a EC e o Desenvolvimento Sustentável (DS) e a sua relevância para o alcance dos objetivos da Agenda 2030. Por outro, pretende-se analisar, numa perspetiva comparada com a média da UE, a evolução ocorrida em Portugal para um conjunto de ODS selecionados. Para atingir os

objetivos foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e descritiva, que incluiu a revisão de conceitos fundamentais e a análise e tratamento de dados secundários recolhidos da Eurostat [database](#). Nesse sentido, começamos por apresentar a abordagem metodológica. De seguida, o enquadramento e revisão teórica. Na secção 3 apresenta-se a evolução e análise comparativa para alguns indicadores e metas de ODS selecionados. Por último, apresentam-se as principais conclusões.

---

## 2. Abordagem metodológica

---

Atendendo aos objetivos deste estudo, foi adotada uma pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2010), o objetivo da pesquisa exploratória será explorar um problema, obter informações adicionais e aprimorar as ideias sobre o fenómeno ou problemática a estudar. Para Richardson (1999) a pesquisa exploratória aprofunda os conhecimentos das características de determinado fenómeno para procurar explicações das suas causas e consequências. Normalmente consiste no primeiro passo para quem pretende estudar uma temática sobre a qual não detém suficiente conhecimento e, como tal, constitui o primeiro passo para estabelecer as bases para o desenvolvimento de estudos futuros. A pesquisa é também considerada descritiva na medida em que procura descrever, analisar, recolher e interpretar dados sobre o fenómeno ou a problemática em estudo (Gil, 2010).

Nesse sentido, numa primeira fase serão revistos os conceitos fundamentais sobre a EC e o DS, pela análise da literatura relevante, tendo sido identificadas as relações entre os dois conceitos. De seguida, e partindo da revisão teórica e da categorização elaborada por Schroeder et al. (2018), foram selecionados 20 indicadores com um maior potencial para promover o alcance de metas dos ODS. Procedeu-se à recolha, tratamento e análise de dados disponíveis na base de dados do Eurostat (acessível em [Eurostat database](#)). Esses dados foram recolhidos em março de 2021. Nessa seleção procurou-se integrar diversas áreas da Agenda 2030, e considerar o maior número de ODS, atendendo à disponibilidade e atualidade de informação, bem como à pertinência e relação dos indicadores com a EC. A análise foi realizada numa perspetiva comparada, entre Portugal e a União Europeia (UE) a 27 (UE27) (isto é, sem integrar o Reino Unido), por forma a identificar a posição relativa do nosso país.

---

### 3. Enquadramento e revisão teórica

---

A crescente consciencialização da sociedade para problemas globais tais como o aquecimento global, consumo massivo de recursos, aumento das desigualdades, problemas ambientais, têm exercido uma forte pressão para que os países e organizações assumam uma agenda progressivamente guiada pelos objetivos e princípios da EC e do DS. Vários autores, Bonciu (2014), Ghisellini et al. (2016), Korhonen et al. (2018), Schroeder et al. (2018) apontam que o desafio do DS e de implementação de sistemas económicos assentes na EC, isto é, que promovam o crescimento económico e a equidade social, protegendo o ambiente e minimizando a extração e consumo de recursos finitos, despertou o interesse dos países, dos decisores, das empresas e dos académicos. Apesar disso, a questão de saber se a EC constitui uma abordagem para atingir e promover o DS e os seus objetivos não é consensual. Millar et al. (2019), indicam que o conceito de EC, atendendo à sua compreensão atual, deve ser considerado e entendido como um modelo mais sustentável ambientalmente, quando comparado com o modelo da economia "linear" e não como um modelo ideal para alcançar o DS.

Apesar dos conceitos de EC e DS serem, com frequência, usados conjuntamente, são claramente distintos pelo que é importante, por um lado, distingui-los e, por outro, procurar identificar e perceber as relações entre eles.

Os desafios da implementação do DS têm-se tornado cada vez mais evidentes ao longo dos últimos 30 anos (Cecchin et al. 2021). Com efeito, embora as referências às preocupações ambientais remontem à década de 60 do século passado, o conceito de DS, e a necessidade de integrar as questões ambientais e sociais na definição de políticas económicas, é claramente identificado e assumido no Relatório Brundtland<sup>26</sup> - *Our Common Future*. O relatório define o conceito de DS como "it meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs (UN, 1987, p.24) e indica claramente que a agenda política e económica tem que integrar e conciliar as questões ambientais, sociais e de sustentabilidade na definição de políticas de crescimento e desenvolvimento. Desde então, outros acontecimentos foram importantes e determinantes para que o desenvolvimento sustentável integrasse a agenda política e económica dos países e organizações, nomeadamente, e entre outras, as Cimeiras da Terra e do Milénio, o protocolo de Quioto e a Agenda 2030. A Agenda 2030 definiu um plano de ação ambicioso e universal, a favor das pessoas, do planeta e da prosperidade. Traçando o caminho para os próximos 15 anos, este plano integra os 17 ODS (quadro 1) (e 169 metas), os quais são indivisíveis e interligados de forma a garantir e equilibrar os resultados nas 3 dimensões do DS: a económica, social e ambiental (UN, 2015).

#### 3.1. Desenvolvimento Sustentável

---

<sup>26</sup> O Relatório Brundtland, publicado em 1987, foi elaborado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento. Esta comissão, criada em 1983 pela Assembleia Geral da ONU, e

presidida por Harlem Brundtland, apontou, pela primeira vez, a necessidade de adotar modelos de crescimento económico que conciliem e integrem as preocupações ambientais e sociais.

**Quadro 1. Os 17 ODS**

1. Erradicar a pobreza	Erradicar a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares.
2. Erradicar a fome	Erradicar a fome, alcançar a segurança alimentar, melhorar a nutrição e promover a agricultura sustentável.
3. Saúde de qualidade	Garantir o acesso à saúde de qualidade e promover o bem-estar para todos, em todas as idades.
4. Educação de qualidade	Garantir o acesso à educação inclusiva, de qualidade e equitativa, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos.
5. Igualdade de género	Alcançar a igualdade de género e empoderar todas as mulheres e raparigas.
6. Água potável e saneamento	Garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos.
7. Energias renováveis e acessíveis	Garantir o acesso a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas para todos.
8. Trabalho digno e crescimento económico	Promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos.
9. Indústria, inovação e infraestruturas	Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação.
10. Reduzir desigualdades	Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países.
11. Cidades e comunidades sustentáveis	Tornar as cidades e as comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis.
12. Produção e consumo sustentáveis	Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis.
13. Ação climática	Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos.
14. Proteger a vida marinha	Conservar e usar de forma sustentável os oceanos, mares e os recursos marinhos para o desenvolvimento sustentável.
15. Proteger a vida terrestre	Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda de biodiversidade.
16. Paz, justiça e instituições eficazes	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis.
17. Parcerias para a implementação dos objetivos	Reforçar os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.

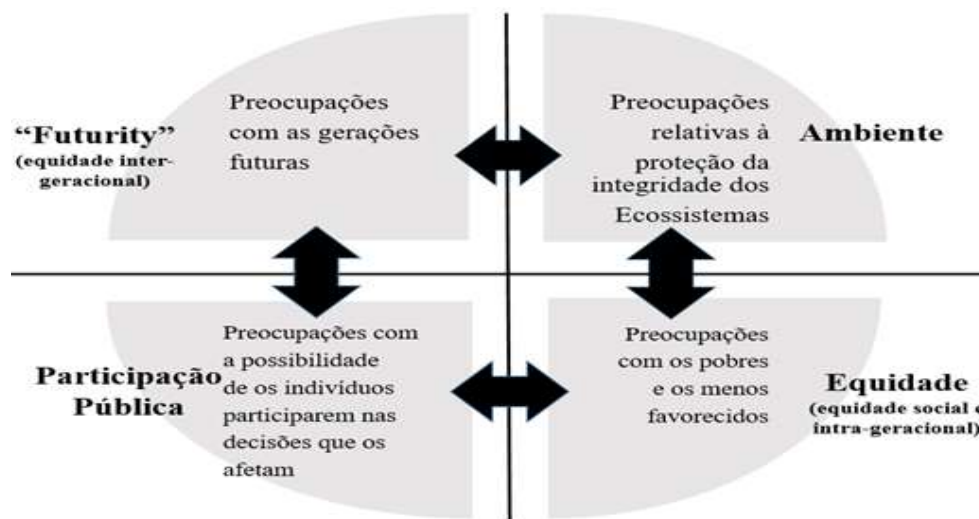
*Fonte: adaptado de UN (2015)*

O quadro dos 17 ODS indica que há um plano vertentes, englobando as áreas da produção, e objetivos ambiciosos para o DS e as suas consumo energético, proteção social e de

género, proteção ambiental, desenvolvimento humano e condições de vida, entre outras. Com efeito, já Elkington (1994) havia alertado que o DS e a proteção ambiental iriam constituir um desafio central para os países e governos sendo necessária uma abordagem abrangente

e que envolvesse um amplo conjunto de *stakeholders*, vetores da sociedade e políticas governamentais. Neste âmbito, Mitchel e McDonald (1995) identificam e definem os princípios de DS, os quais foram desenvolvidos e adaptados por Curwell e Cooper (1998).

**Figura 1.** Princípios do desenvolvimento sustentável



**Fonte:** Adaptado de Curwell e Cooper (1998, p.20)

### 3.2. Economia Circular

O conceito de EC tem recebido um amplo e crescente interesse, quer de académicos, quer de profissionais, e tem sido analisado no âmbito de diferentes áreas de pesquisa, desde a Engenharia, Economia, Ecologia, Arquitetura e Urbanismo, Biologia, entre outras. O sistema de EC é visto como um modo de operacionalizar e implementar o DS (Cecchin et al. 2021; Kirchher et al. 2017; Vasiljevic-Shikaleska, et al., 2017) existindo, assim, muitos conceitos e representações deste sistema alternativo ao sistema produtivo linear. De acordo com a EEA (2016), a EC é um sistema que procura respeitar os limites do planeta através de uma maior utilização de recursos renováveis e recicláveis, redução do consumo de matérias, energia e redução das emissões poluentes. Suárez-Eiroa et al. (2019,

p.958) definem o conceito de forma mais precisa:

A economia circular é um sistema regenerativo de produção e consumo que visa manter as taxas de extração de recursos, de geração de resíduos e de emissões em valores adequados aos limites do planeta, através da circularidade do sistema, redução do seu tamanho e manutenção do valor dos recursos o maior tempo possível dentro do sistema, apoiando-se principalmente no design e educação, e com



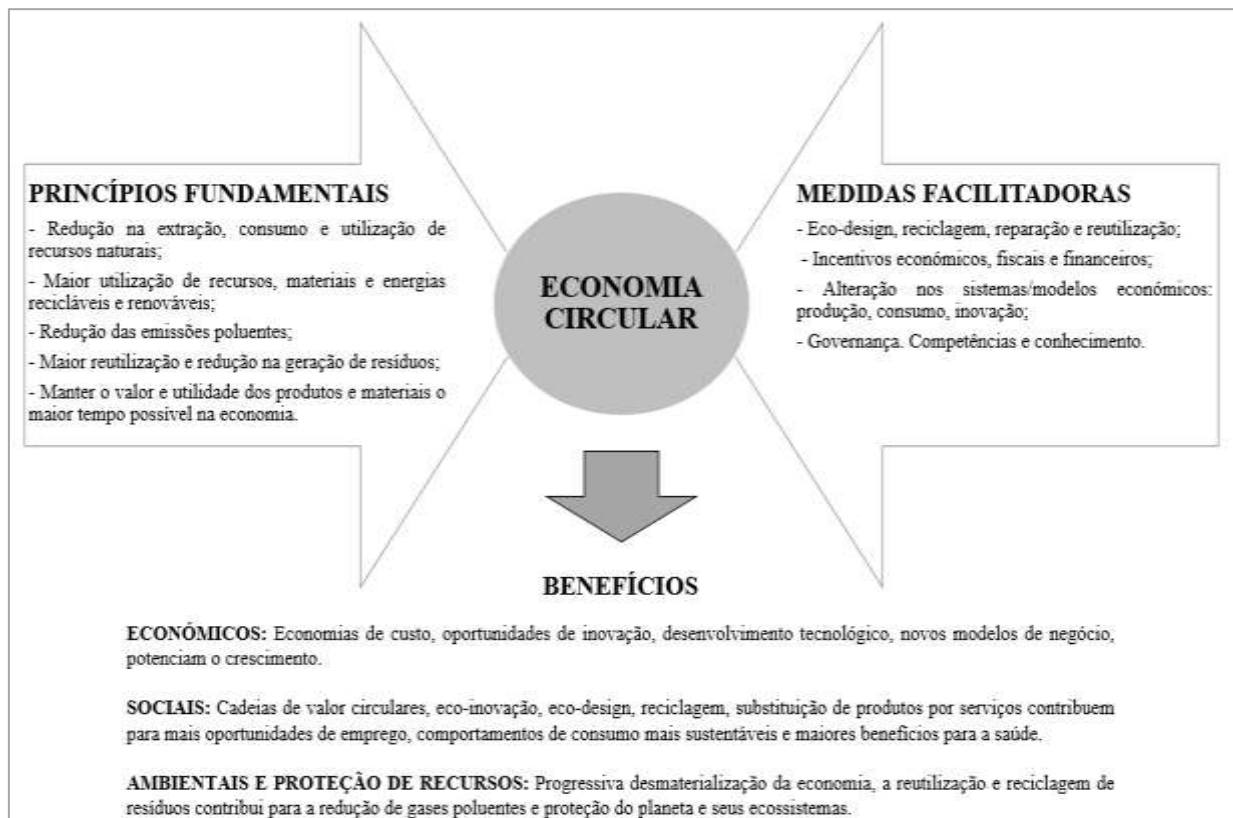
capacidade de implementação em qualquer escala<sup>27</sup>.

Na perspetiva de Hysa et al. (2020), a EC é entendida como um sistema económico que interliga os níveis de micro-meso-macro, centrando-se nos 4R - redução, reutilização, reciclagem e recuperação de materiais em atividades de produção-consumo, com o objetivo de alcançar, pela inovação dos processos de produção e consumo, o desenvolvimento sustentável.

Portanto, a definição de EC não constitui uma tarefa fácil, podendo apresentar diferentes

perspetivas de acordo com a área de pesquisa a que se refere. De facto, a revisão da literatura sobre a EC indica que não existe consenso, quer quanto à origem, quer quanto ao próprio conceito. Kirchher et al. (2017), Khitous et al. (2020), Korhonen et al. (2018), Murray et al. (2017), bem como Prieto-Sandoval et al. (2018) apresentam uma vasta e completa revisão das definições do termo. Na perspetiva deste trabalho, não sendo determinante uma revisão exaustiva dos vários conceitos, assume-se como importante uma sintetização das suas dimensões fundamentais (figura 2).

**Figura 2.** Sistema de Economia Circular



**Fonte:** Elaboração própria com base em EEA (2016 p. 9-14)

Considerando os princípios, as medidas e os benefícios do sistema de EC parece-nos que este sistema é fundamental para promover o

DS, na medida em que a sua abordagem é abrangente e multidisciplinar, procurando dissociar o crescimento e desenvolvimento

<sup>27</sup> Tradução dos autores

económico da destruição de recursos naturais e da degradação do ambiente. A adoção de um sistema de EC implica a integração de todas as atividades que visem a redução, reutilização e reciclagem em toda a cadeia de valor, desde a extração, produção, distribuição e consumo. Com efeito, a perspetiva da Comissão Europeia (2020) segue nesse sentido. Isto é, a mudança para a EC significa a adoção de sistemas menos dispendiosos, que geram menos resíduos, utilizam os recursos de forma mais eficiente e sustentável, ao mesmo tempo que proporcionam oportunidades de trabalho, emprego e melhor qualidade de vida. Desta forma, constitui um contributo fundamental para a Agenda 2030 e para os ODS (Comissão Europeia, 2020, p.3).

### 3.3. Economia Circular e Desenvolvimento Sustentável

A adoção e implementação da EC advém da premente necessidade de dar uma resposta aos desafios globais que decorrem das alterações climáticas, do aumento e envelhecimento da população mundial, da globalização das cadeias de valor e aumento do consumo e extração de recursos, os quais exercem uma pressão insustentável sobre o planeta e os seus recursos. A literatura indica que este conceito, e sua implementação, constitui uma estratégia, ainda recente, que procura a adoção de processos e sistemas económicos dissociados dos modelos lineares e progressivamente mais sustentáveis (EEA, 2016; Ghiselline et al. 2016; Murry et al., 2017). A EC, enquanto mecanismo para alcançar o DS,

tem incidido em estratégias e medidas destinadas a reduzir a dependência da economia dos recursos naturais e finitos e a resolver ou atenuar problemas ambientais. Nesse sistema económico, baseado em modelos de negócios que substituem o conceito de ‘fim de vida’ pelas políticas de redução, reutilização alternativa, reciclagem e recuperação de materiais, assume-se como fundamental para alcançar o DS, o que implica a proteção e qualidade ambiental, prosperidade económica e equidade social, para o benefício das gerações atuais e futuras (Kirchherr et al., 2017).

Nesse sentido, há uma questão para a qual será importante procurar uma resposta. De que forma a EC poderá contribuir para os ODS? Atendendo à revisão da literatura e aos princípios e benefícios da EC apresentados na figura 2, podemos indicar que a adoção de um sistema económico assente na EC contribui para as 3 dimensões do DS: económico, social e ambiental. Com efeito, Schroeder et al. (2018), analisaram de que forma as medidas da EC permitem alcançar os ODS nos países desenvolvidos. Seguindo uma análise qualitativa, os autores confrontaram e estabeleceram as relações entre os 17 ODS com as práticas e princípios da EC. Os autores começaram por definir e explicar o tipo ou categorias de relações que existem entre as práticas de EC e os ODS identificando 5 categorias. A identificação dessas categorias, bem como os resultados dos autores são sintetizados no quadro 2.

**Quadro 2.** Relação entre práticas de EC e ODS

<b>Tipo/categoria de relação entre a EC e ODS</b>	<b>Significado</b>	<b>ODS incluídos nessa relação</b>
1. Contribuição direta/forte	O cumprimento das metas e dos ODS depende diretamente das práticas de EC. Neste tipo de categoria de relação, é praticamente impossível alcançar os ODS e suas metas sem as práticas e princípios de EC.	ODS 6 (Água Potável e Saneamento), ODS 7 (Energias renováveis e Acessíveis), ODS 8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico); ODS 12 (Produção e Consumo Sustentáveis) e ODS 15 (Proteger a Vida Terrestre).
2. Contribuição indireta (através de outros ODS e suas metas)	A contribuição da EC para atingir estes ODS ocorre indiretamente através de outros ODS indicando sinergias que podem ser estabelecidas entre diferentes ODS através das práticas de EC.	
3. O progresso nos ODS potencia as práticas de EC	Esta categoria indica uma relação de causalidade reversa indicando que se houver progresso nos ODS isso potenciará a aceitação e implementação das práticas de EC.	ODS 4 (Educação de Qualidade), ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestruturas), ODS 10 (Reduzir as Desigualdades), ODS 13 (Ação Climática), ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes); ODS 17 (Parcerias para a Implementação dos Objetivos)
4. Sem relação ou relação fraca	Esta categoria de relação aplica-se às metas e ODS para as quais não se encontra relação com as práticas de EC.	35 metas incluídas nos ODS 3 (Saúde de Qualidade), ODS 5 (Igualdade de Género), ODS 10 (Reduzir as Desigualdades), ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) e ODS 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes)
5. Oportunidades de cooperação para promover práticas de EC	Esta categoria de relação foi considerada nas metas e ODS que ofereceriam oportunidades para serem estabelecidas iniciativas concretas de cooperação entre práticas de EC e os ODS	Todos os ODS, à exceção do ODS 9 e o ODS 16, incluem metas onde poderão ser estabelecidas iniciativas concretas de cooperação entre práticas de EC e os ODS.

**Fonte:** adaptado de Schroeder et al. (2018, pp: 81-83)

Para Schroeder et al. (2018) parece claro que a EC contribui e é fundamental para alcançar os ODS. Também para Suárez-Eiroa et al. (2019), a EC é uma ferramenta necessária para promover o desenvolvimento sustentável. No entanto, os autores referem que essa questão não reúne consenso na literatura científica. Por exemplo, De Man e Friege (2016), referem que não há garantia de que os “sistemas circulares” trazem resultados sustentáveis, pois essas soluções têm também impactos ambientais negativos. Também Millar et al. (2019), criticam o modelo de EC e a sua contribuição para o DS sendo que para os autores a EC, no máximo, deve ser apenas considerado um modelo mais sustentável, do ponto de vista ambiental, do que o modelo de economia linear.

Apesar da controvérsia e de ser reconhecido que, do ponto de vista prático, é de difícil implementação (Kirchherr et al., 2018), na nossa perspetiva não será possível alcançar os ODS sem mudar o atual paradigma de produção-consumo. Esse facto é reconhecido por vários investigadores e organizações que indicam que a EC, as suas práticas e princípios constituem uma abordagem fundamental para prosseguir o DS e os objetivos da Agenda 2030 (Comissão Europeia, 2020; Ellen MacArthur Foundation, 2017; Ghisellini et al. 2016; Kirchherr et al. 2017; Korhonen et al. 2018; Murray, et al. 2017; Schroeder et al. 2018; Yuan et al. 2006).

---

## 4.AGENDA 2030 – Análise à evolução em Portugal

---

Portugal, enquanto membro da UE, partilha do compromisso de adotar estratégias que potenciem a circularidade e a aplicação de modelos que fomentem a eficiência na utilização e valorização de recursos e que minimizem os impactos nos ecossistemas. A Agenda 2030, adotada pelas UN em 2015, definiu um conjunto de ODS sobre os quais os países terão que reportar a sua evolução. Mas em que medida esses objetivos e indicadores estão a ser implementados e alcançados?

O objetivo desta secção será procurar uma resposta para esta pergunta. Já referimos que a Agenda 2030 constitui um projeto ambicioso e multidimensional, que requer o envolvimento de todos. Nesse sentido, é importante referir que as metas e indicadores de vários e diferentes objetivos estão interrelacionados, sendo usados para medir e aferir os resultados em vários ODS. Será feita referência a esse facto sempre que, na análise que vamos apresentar, um dado indicador/ é considerado em vários ODS.

### 4.1. ODS 1 – Erradicar a pobreza

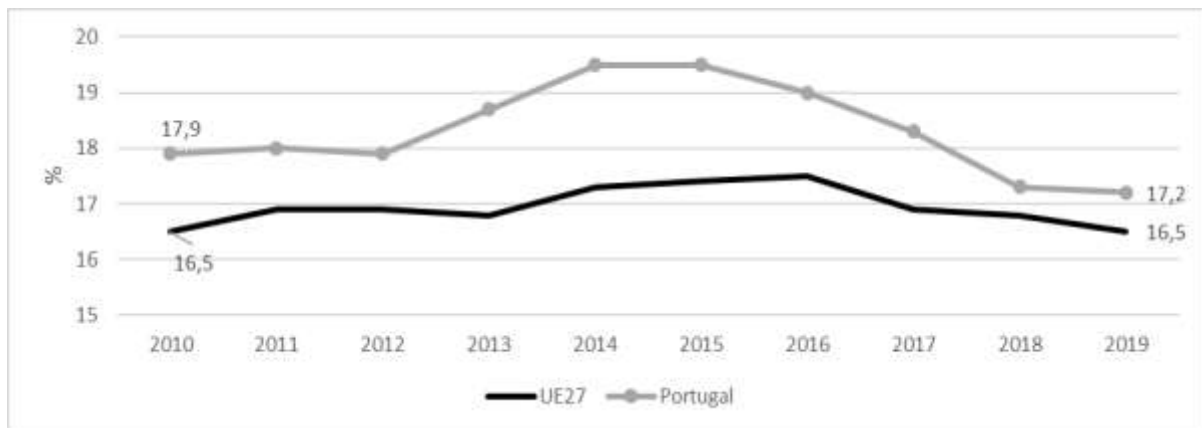
O ODS 1 tem como finalidade erradicar a pobreza, em todas as suas formas e lugares. As metas e os indicadores definidos neste ODS visam garantir igualdade de direitos e acesso aos recursos económicos e naturais, a medidas e sistemas de proteção social adequados, bem como à tecnologia, propriedade e serviços financeiros e, ainda, reduzir a exposição aos fenómenos extremos relacionados com o clima e outros choques e desastres económicos, sociais e ambientais. Portanto, no âmbito deste ODS procura-se ainda garantir a mobilização de recursos financeiros destinados a apoiar a definição de programas e políticas de erradicação da pobreza nos países menos desenvolvidos e em desenvolvimento.

A análise e acompanhamento do ODS 1 procura indicar os progressos realizados na redução da pobreza multidimensional e na garantia de que as necessidades básicas dos cidadãos são satisfeitas. Nesse sentido, apresentamos a evolução dos indicadores “População em risco de pobreza”<sup>28</sup> (figura 3) e a “Proporção das despesas públicas com serviços essenciais” (figura 4).

---

<sup>28</sup> De acordo com o Eurostat (metainformação), as pessoas em risco de pobreza são pessoas com um rendimento disponível equivalente abaixo do limiar do risco de pobreza, que é fixado em

60% do rendimento disponível médio nacional equivalente (após transferências sociais).

**Figura 3.** População em risco de pobreza, após transferências sociais (em % da população)

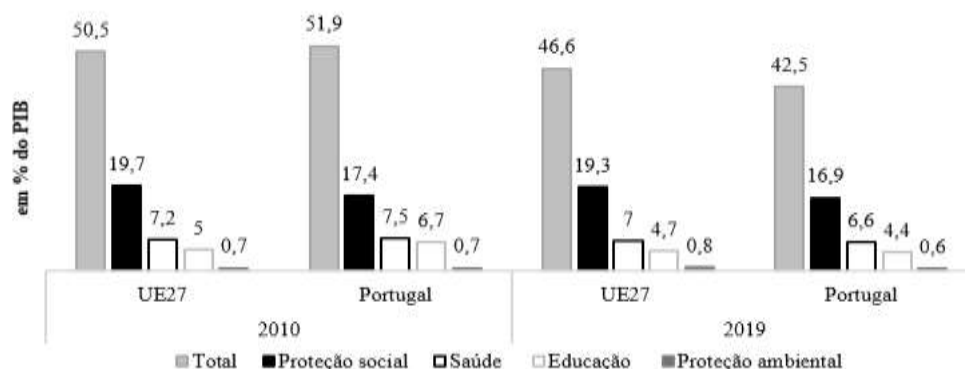
**Nota:** o valor de 2019 é estimado

**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

No que se refere à população em risco de pobreza, após transferências sociais, a população nestas condições em Portugal é superior à média europeia embora mostre uma tendência decrescente desde 2015 (figura 3).

As despesas públicas aplicadas em serviços essenciais (educação, saúde e proteção social), constituem um indicativo do esforço do país para apoiar os bens e serviços básicos à população. No gráfico da figura 4, são apresentadas as rubricas da despesa pública

em % do PIB em 2010 e 2019. Neste âmbito, os dados indicam uma tendência à redução das despesas em % do PIB. Contudo, em Portugal o peso das despesas nestas categorias essenciais é inferior à média europeia verificando-se, comparativamente, uma queda mais acentuada. Adicionalmente, ao nível da proteção ambiental, esta parcela da despesa, no período em causa, indica uma tendência de redução em Portugal, contrária à tendência de subida verificada na média da UE27.

**Figura 4.** Despesas públicas em % do PIB

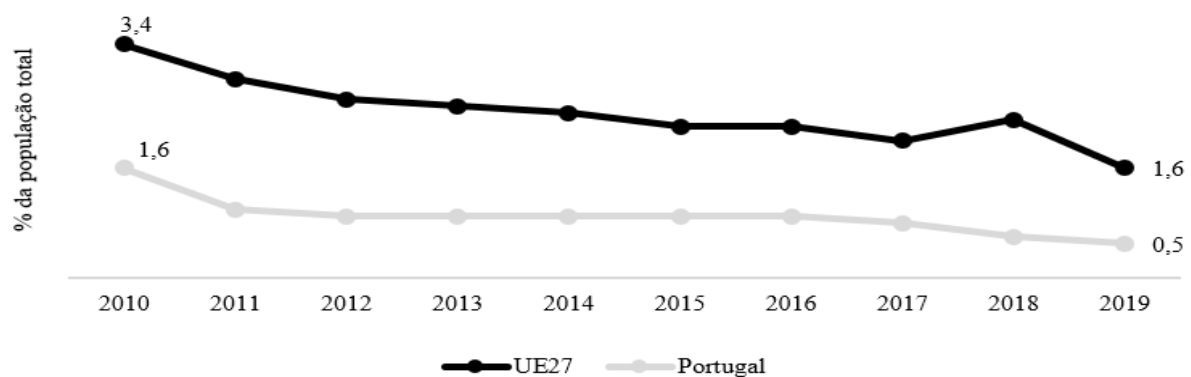
**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

#### 4.2. ODS 6 – Água potável e saneamento

O ODS 6 visa garantir a disponibilidade e a gestão sustentável da água potável e do saneamento para todos. Isto indica que o objetivo será garantir a acessibilidade ao consumo seguro de água, bem como ao saneamento e higiene equitativos. Neste âmbito, a Agenda 2030 objetiva, também, melhorar a qualidade da água o que significa reduzir as águas residuais não tratadas, reduzir a poluição e despejo de produtos químicos e

materiais perigosos. Neste âmbito, apresentamos a evolução que ocorreu na proporção da população residente que vive sem condições sanitárias no interior do alojamento (em % do total) (e que também se insere no ODS 1). A figura 5 indica que, neste indicador, Portugal está melhor posicionado que média da UE27 tendo alcançado, em 2019, uma proporção de 0.5% da população a viver sem condições sanitárias, enquanto a média da UE27 situava-se em 1.6%.

**Figura 5.** Proporção da população que vive sem condições sanitárias<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Com falta de pelo menos uma das condições: banheira, duche, retrete no interior da habitação.

**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

#### 4.3. ODS 7 – Energias renováveis e acessíveis

O consumo de energia, com base em fontes de recursos naturais fósseis, constitui uma das principais fontes de poluição e aquecimento global, exercendo uma forte pressão sobre o planeta e a sua sustentabilidade. Nesse sentido, é necessário definir estratégias e implementar sistemas mais eficientes, limpos e renováveis. O ODS 7 visa garantir o acesso universal a fontes de energia fiáveis, sustentáveis e modernas estabelecendo metas para aumentar a eficiência e o peso das energias renováveis no consumo total de energia, bem como para reforçar a cooperação

internacional para promover e facilitar a Investigação e Desenvolvimento (I&D) tecnológico nesta área.

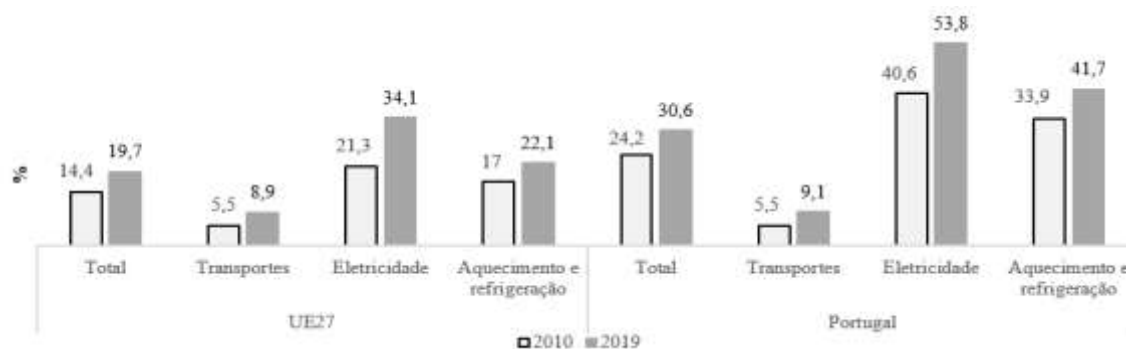
Considerando que o uso de energias renováveis constitui um dos princípios fundamentais da EC e que, segundo Schroeder et al. (2018) contribui de forma direta para o cumprimento das metas e ODS, apresentamos “o peso (em %) da energia renovável no consumo final bruto de energia” (figura 6). Neste contexto, Portugal, em comparação com a média da UE27, apresenta resultados significativamente superiores, em todo o período, quer em termos totais, quer em termos segmentados (transporte, eletricidade e



aquecimento e refrigeração). Entre 2010 e 2019, o peso da energia proveniente de fontes renováveis, no consumo final bruto de energia, aumentou de 24,2% para 30,6%. Em termos

segmentados, o maior acréscimo verificou-se na categoria eletricidade com um aumento de quase 13,2 p.p., 3,6 nos transportes e 7,8 p.p. no aquecimento e refrigeração.

**Figura 6.** Percentagem de energia renovável no consumo final bruto de energia (por categorias)



**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

#### 4.4. ODS 8 – Trabalho digno e crescimento económico

O ODS 8 tem como metas promover o crescimento económico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e o trabalho digno para todos. Portanto, a par de medidas que promovam o crescimento económico, a produtividade, o emprego, a inovação e desenvolvimento tecnológico, é necessário garantir uma maior eficiência e sustentabilidade da produção, consumo e utilização de recursos. Neste âmbito, apresenta-se a evolução da taxa de crescimento do PIB per capita (quadro 3) e o consumo interno de materiais (figura 7). Este indicador também é considerado no ODS 12.

Na última década, comparando a evolução da taxa de crescimento do PIB per capita em Portugal com a média da UE, observa-se, nas fases recessivas do ciclo económico, uma queda mais acentuada do PIB per capita em Portugal. Em contrapartida, nas fases expansivas a taxa de crescimento em Portugal tende a ser superior à média europeia (quadro3).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística ([INE], 2020) é importante ter conhecimento da evolução do PIB quando se analisa o consumo interno de materiais.

**Quadro 3.** Evolução da taxa de crescimento real do PIB per capita

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>UE27</b>	2	1,7	-0,9	-0,2	1,4	2,1	1,8	2,6	2	1,3	-6,3
<b>Portugal</b>	1,7	-1,6	-3,7	-0,4	1,3	2,2	2,3	3,8	2,8	2,1	-7,8 <sup>e</sup>

<sup>e</sup> - estimativa

**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

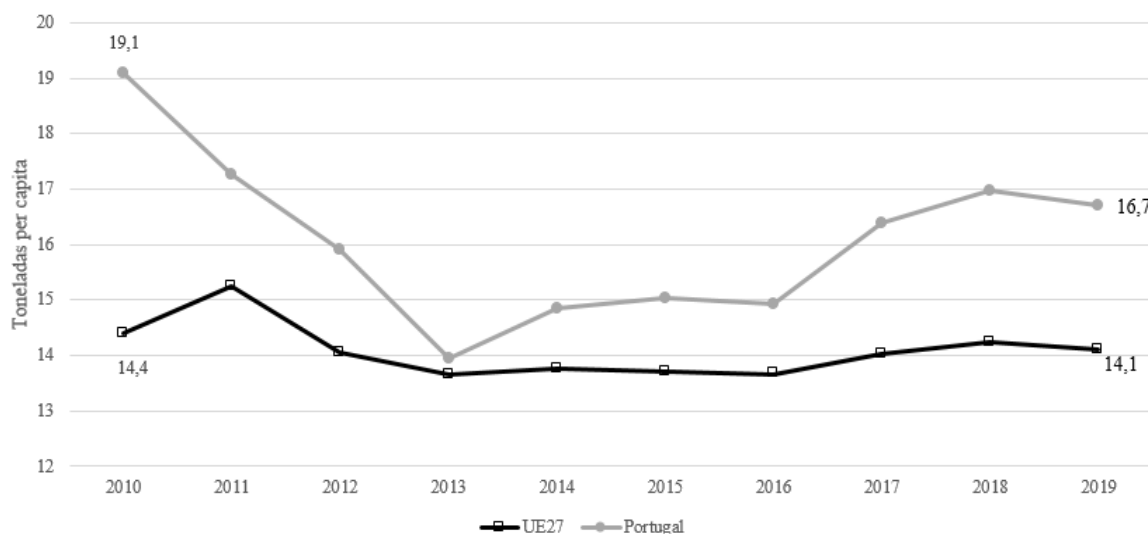


O consumo interno de materiais mede a quantidade total de materiais utilizada diretamente pela economia. A comparação desse indicador com o PIB dá indicação se o crescimento económico resulta de uma utilização mais eficiente dos materiais extraídos do meio ambiente (desmaterialização) ou de uma utilização mais intensa de materiais (INE, 2020).

Entre 2010 e 2013, período da crise financeira, o consumo interno de materiais em Portugal caiu cerca de 24% o que estará associada à contração da economia (quadro 3) e, sobretudo, à forte queda do setor da construção (ramo de atividade em que se regista uma utilização mais intensiva de

materiais) (INE, 2020). Contudo, a partir de 2013, com a retoma do crescimento económico, o consumo interno de materiais volta a subir, acima do crescimento do PIB e mais acentuadamente que a média europeia (figura 7). No que respeita à evolução de 2010-19, os dados indicam uma queda de 2,4 p.p. neste indicador. Contudo, em todo o período, o consumo interno de materiais em Portugal mantém-se significativamente acima da média da UE27, divergindo dessa média desde 2013 (figura 7). Adicionalmente, de acordo com o INE (2020), desde 2016 que este indicador não apresenta “desmaterialização” do crescimento económico pois a taxa de consumo interno de matérias tem verificado um crescimento superior ao do PIB.

**Figura 7.** Consumo interno de materiais



**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

No âmbito do ODS 8 insere-se também a promoção do emprego e trabalho digno. Neste contexto, apresenta-se a taxa de emprego total

da população, entre os 20 e os 64 anos, para o qual a UE estabeleceu como meta atingir os 75% em 2020.

**Quadro 4.** Taxa de emprego total

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>UE27</b>	67,8	67,9	67,6	67,5	68,2	69,1	70,1	70,3	72,4	73,1	72,4
<b>Portugal</b>	70,3	68,8	66,3	65,4	67,6	69,1	70,6	73,4	75,4	76,1	74,7

**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

Neste contexto, a taxa de emprego registou valores inferiores à média europeia no período da crise económica e do resgate financeiro, tendo evoluído positivamente desde 2014 e para níveis superiores à média da UE27. Em 2020, a taxa de emprego registou uma queda, relativamente ao ano anterior, quer em Portugal quer ao nível da UE27, o que deverá estar associado à crise pandémica.

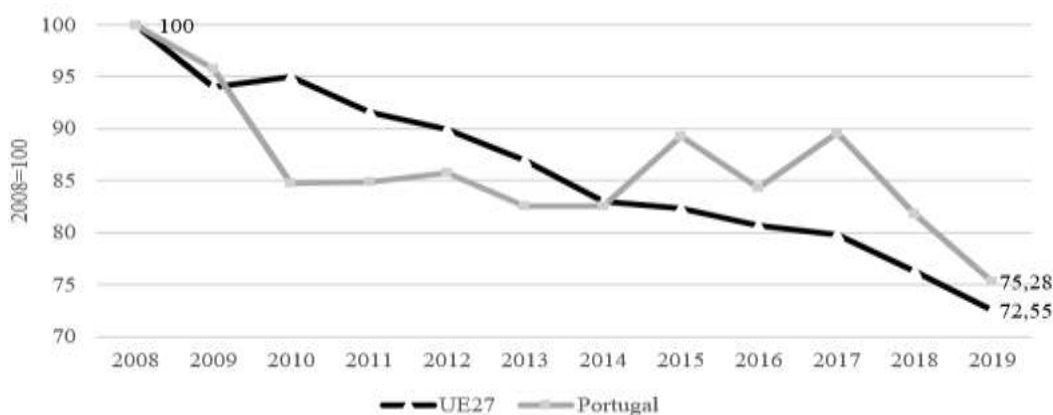
#### 4.5. ODS 9 – Indústria, inovação e infraestruturas

Para se alcançar DS é fundamental investir em inovação e I&D de forma a que os processos industriais e produtivos transitem para processos mais limpos e sustentáveis. É também necessário colocar a inovação ao serviço da construção e disponibilização de infraestruturas resilientes que promovam o desenvolvimento económico e a acessibilidade,

de todos os cidadãos, a serviços fundamentais. Estes constituem os objetivos do ODS 9 - indústria, inovação e infraestruturas. Este ODS integra 12 indicadores dos quais apresentamos a emissão de Dióxido de Carbono (CO<sub>2</sub>) por unidade de Valor Acrescentado Bruto (VAB) (figura 8), a despesa em I&D em % do PIB (figura 9) e o número de investigadores Equivalente a Tempo Integral (ETI) em % da população ativa (figura 10).

A intensidade carbónica da economia é medida pela comparação entre as emissões de CO<sub>2</sub> e a variação do VAB (INE, 2020). Considerando a figura 8, as emissões de CO<sub>2</sub> em Portugal são superiores à média da UE27 desde 2014. Apesar disso, e acompanhando a tendência na UE27, entre 2008 e 2019, verificou-se uma queda de cerca de 25% na emissão de CO<sub>2</sub> por unidade de VAB.

**Figura 8.** Emissão de CO<sub>2</sub> por unidade de valor acrescentado (Kg de CO<sub>2</sub> / €)



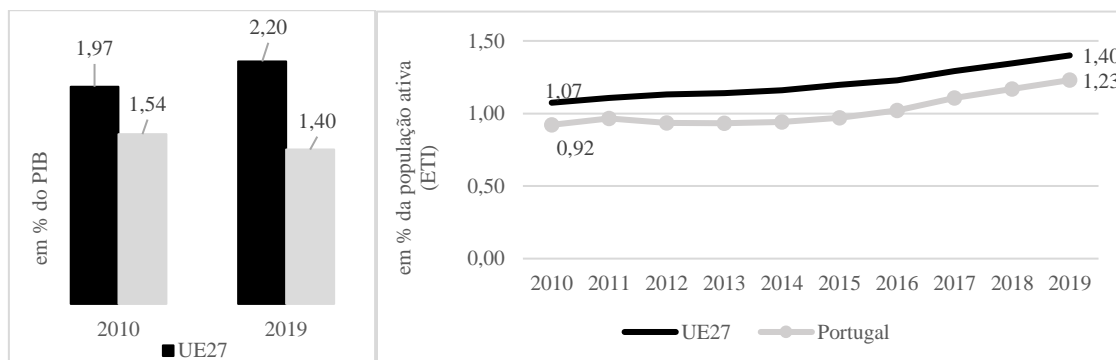
**Nota:** o valor de 2019 para a UE27 é estimado

**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

No que respeita à I&D, para os indicadores apresentados nas figuras 9 e 10, Portugal apresenta um desempenho abaixo da média da UE27. Em termos de peso da despesa em I&D no PIB, esse indicador evoluiu em sentido descendente (de 1.54% em 2010 para 1.40% em 2019), contrariamente à média europeia

que cresceu de 1,97 para 2.2% (figura 9). Em termos de recursos humanos, entre 2010 e 2019, o número de investigadores, ETI em % da população ativa, evoluiu positivamente, embora continue abaixo da média europeia (figura 10).

**Figura 9.** Despesas em I&D em % do PIB **Figura 10.** Pessoal em I&D – ETI em % da população ativa



**Nota:** os valores de 2019 são provisórios

**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

#### 4.6. ODS 10 – Reduzir as desigualdades no interior dos países e entre os países

As sociedades atuais caracterizam-se por elevados níveis de desigualdade, quer ao nível dos diferentes países, quer dentro dos países uma vez que existem discriminações e diferentes níveis de oportunidade com base no género, idade, deficiência, raça ou religião. Com este objetivo, seus indicadores e metas, pretende-se a redução dessas desigualdades.

O ODS 10, reduzir as desigualdades no interior dos países e entre países, insere-se, segundo Schroder et al. (2018), na categoria em que progressos registados no ODS poderão potenciar a aceitação e implementação das práticas de EC. Assim, no contexto do ODS 10 apresentamos o indicador “desigualdades na distribuição do rendimento (S80/S20)” (quadro 5).

**Quadro 5.** Desigualdade na distribuição do rendimento (S80/S20)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>UE27</b>	4,89	4,99	4,98	5,05	5,22	5,22	5,16 <sup>e</sup>	5,03 <sup>e</sup>	5,05 <sup>e</sup>	4,99 <sup>e</sup>
<b>Portugal</b>	5,56	5,68	5,82	6,01	6,23	6,01	5,88	5,75	5,22	5,16

<sup>e</sup> - valor estimado

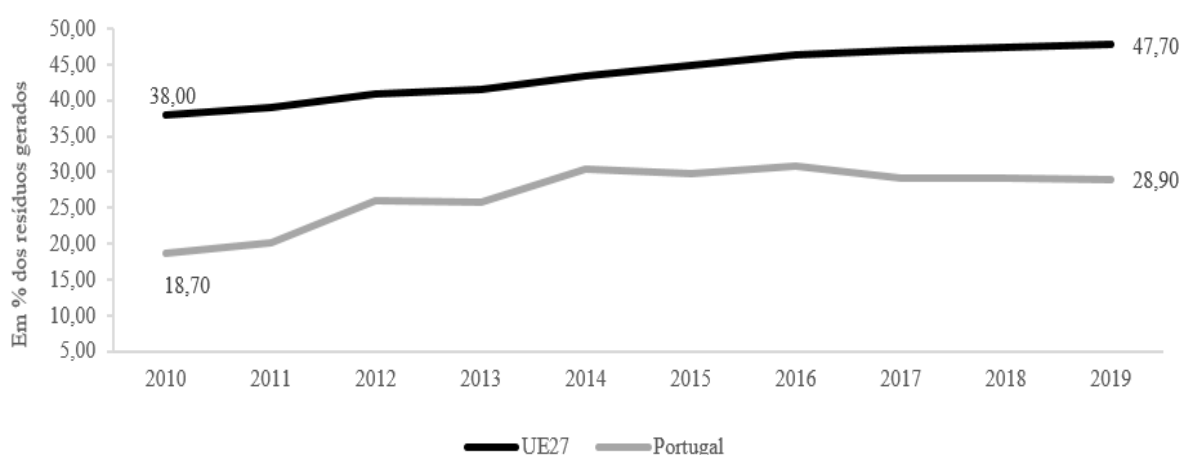
**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

A análise da evolução do rácio indica que as desigualdades se acentuaram no período da crise e do resgate financeiro<sup>29</sup>. A partir de 2015 observa-se uma tendência descendente no índice. Quando se compara Portugal com a média da UE27, é possível indicar uma redução do diferencial a favor do nosso país. Não obstante, os níveis de desigualdade ainda são superiores em Portugal indicando que, em média, os 20% mais ricos recebem rendimentos 5.16 vezes superiores aos 20% mais pobres.

#### 4.7. ODS 11 – Cidades e comunidades sustentáveis

O ODS 11 objetiva tornar as cidades e as comunidades mais inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis. Nesse sentido, entre outras metas, procura-se assegurar o acesso à habitação, melhorar a urbanização, desenvolver sistemas de transporte seguros, acessíveis, sustentáveis, bem como reduzir o impacto ambiental negativo per capita nas cidades. Neste âmbito, o indicador que apresentamos é o se refere à gestão de resíduos municipais – a taxa de reciclagem dos resíduos urbanos recolhidos (figura 11). No período de 2010-19, a evolução neste indicador, em Portugal, foi bastante positiva. Contudo, a taxa de reciclagem dos resíduos urbanos em Portugal situa-se muito abaixo da média da UE27.

**Figura 11.** Taxa de reciclagem dos resíduos urbanos recolhidos (em % dos resíduos gerados)



**Nota:** o valor de 2019 para a UE27 é estimado

**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

#### 4.8. ODS 12 – Produção e consumo sustentáveis

Garantir padrões de consumo e de produção sustentáveis, nomeadamente através da gestão sustentável e o uso eficiente dos recursos naturais em toda a cadeia de valor, através de uma gestão ambientalmente equilibrada dos

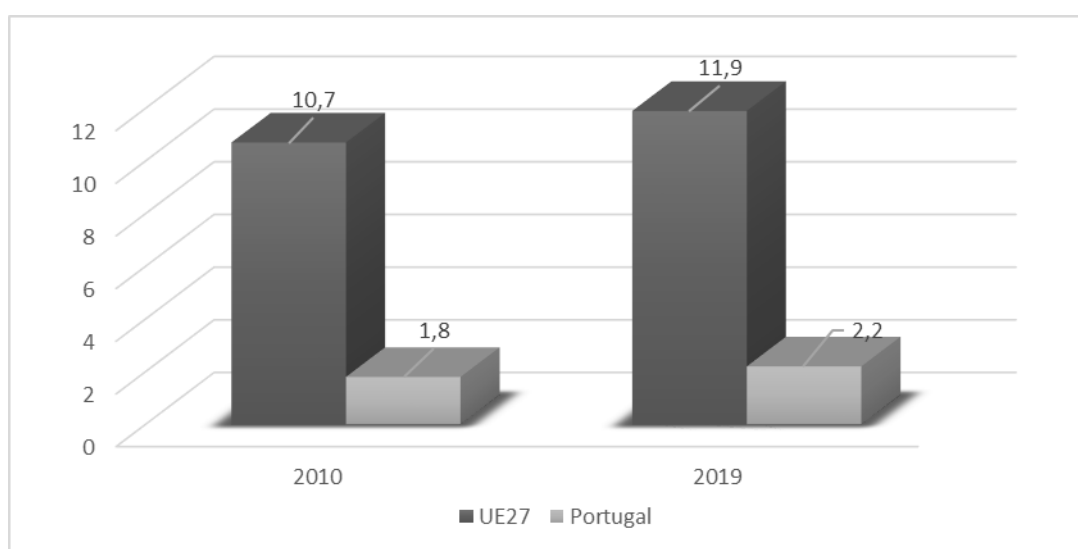
produtos químicos, dos resíduos e sua redução por meio da prevenção, reciclagem e reutilização, constituem algumas das metas definidas para o ODS 12. De uma forma clara, este ODS integra os princípios da EC visando promover as ações potenciadoras da adoção de sistemas produtivos e de consumo

<sup>29</sup> Em 2011, Portugal foi intervencionado e apoiado pelo Fundo Monetário Internacional devido à situação de rutura das finanças públicas.

sustentáveis, seja pela inovação tecnológica, seja pela melhoria da eficiência na utilização dos recursos e redução de resíduos. Neste contexto, a reciclagem e reutilização de materiais constituem um elemento fundamental para a proteção do ambiente e preservação dos recursos pelo que, segundo Schroeder e al. (2018), este ODS e as suas metas estão diretamente relacionadas e dependentes da implementação de sistemas da EC.

Considerando a taxa de utilização de material circular, que dá indicação da proporção de materiais reciclados incorporados nos novos produtos (figura 12), Portugal, com uma taxa de 2.2% (2019) de incorporação de material reciclado nos novos produtos, encontra-se muito abaixo da média europeia (com uma taxa de 11.9%). Apresenta, contudo, uma ligeira tendência de subida no indicador.

**Figura 12.** Taxa de utilização de material circular (%)



**Nota:** o valor de 2019 é estimado

**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

Em complemento à taxa de utilização de material circular, apresentamos, no quadro 6, a taxa de reciclagem de embalagens. De acordo com o Eurostat *database*, a taxa de reciclagem de embalagens corresponde à parcela de resíduos de embalagens recicladas no total de

todos os resíduos de embalagens gerados. Neste indicador Portugal também apresenta um desempenho inferior à média da UE27. Entre 2010-16 houve uma evolução positiva, mas desde então os valores regrediram para níveis de 2015.

**Quadro 6.** Taxa de reciclagem de embalagens

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>UE27</b>	64	64,2	65,2	65,4	66,5	66,6	67,5	67,5	66,3 <sup>e</sup>
<b>Portugal</b>	55,5	58,4	56,9	61,5	61	57,1	60,9	55,3	57,6

<sup>e</sup> - estimativa do Eurostat

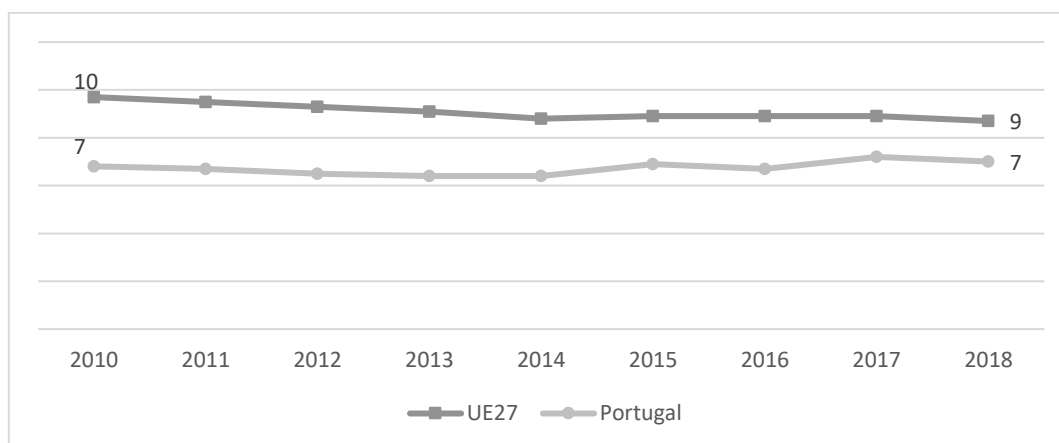
**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

#### 4.9. ODS 13 – Ação climática

Este objetivo determina a adoção de medidas destinadas a combater as alterações climáticas e os seus impactos, com particular ênfase e apoio aos países menos desenvolvidos.

Neste contexto, apresentamos, na figura 13, o indicador relativo à emissão de gases com efeitos de estufa. No período de 2010-18 não houve evolução positiva em Portugal não se registando uma redução dessas emissões, contrariamente à tendência de diminuição, embora pouco significativa, verificada na média da UE27.

**Figura 13.** Emissões de gases com efeitos de estufa (toneladas per capita)



**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

#### 4.10. ODS 14 – Proteger a vida marinha e ODS 15 – Proteger a vida terrestre

Os ecossistemas marinhos, bem como os terrestres, são fundamentais para a sobrevivência humana. Nesse sentido, o ODS 14 visa proteger e utilizar, de forma sustentável, os oceanos, rios e recursos marinhos. Por sua vez o ODS 15 procura proteger, restaurar e promover a conservação e o uso sustentável das florestas, do solo e da

biodiversidade. Estes princípios também deverão ser integrados na definição e implementação de estratégias de redução da pobreza. Neste âmbito, apresentamos, no quadro 7, a evolução ocorrida na superfície marinha protegida (em Km<sup>2</sup>) e no quadro 8 a superfície terrestre protegida (em Km<sup>2</sup>). Quer em termos de superfície marinha, quer em termos de superfície terrestre, Portugal apresenta uma evolução positiva e um rácio significativamente superior à média da UE27.

**Quadro 7.** Superfície marinhas (em Km<sup>2</sup>) protegidas (designados no âmbito de Natura 2000)<sup>30</sup>

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>UE27</b>	177 483	244 054	286 145	308 364	402 552	419 769	441 001
<b>Portugal</b>	2 619	2 634	31 885	31 885	38 052	38 052	42 434

*Fonte:* elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

**Quadro 8.** Superfície terrestre e marinha protegida (em %)

	2013	2019
UE27 - área terrestre protegida	18%	18%
Portugal - área terrestre protegida	21%	21%
UE27 - área marinha protegida	4%	11%
Portugal - área marinha protegida	14%	46%

*Fonte:* elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

#### 4.11. ODS 16 – Paz, justiça e instituições eficazes

O ODS 16 pretende o desenvolvimento de sociedades pacíficas e inclusivas para o DS, que possam ser o garante da equidade e acesso à justiça para todos, a inclusão e o respeito pelos direitos humanos. De acordo com a UN (2015), uma sociedade só poderá progredir, evoluir e promover o DS se as suas

instituições forem eficazes, transparentes e responsáveis e promovam um Estado de direito e boa governação a todos os níveis. Neste contexto, apresenta-se o indicador “perceção de independência do sistema judicial” (quadro 9). Este indica que em Portugal, em 2019, 46% dos inquiridos consideravam que a independência do sistema judicial é má ou muito má, situando-se 11 p.p. acima da média da UE27.

**Quadro 9.** Perceção de independência do sistema judicial (má ou muito má) (em %)

	2016	2017	2018	2019
<b>UE27</b>	38	36	34	35
<b>Portugal</b>	44	44	43	46

*Fonte:* elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

#### 4.12. ODS 17 – Parcerias para a implementação dos objetivos

O DS é um desafio global que implica a integração, parceria e o envolvimento dos países, governos, setor privado, indivíduos e sociedade civil. Nesse sentido, o ODS 17 incide

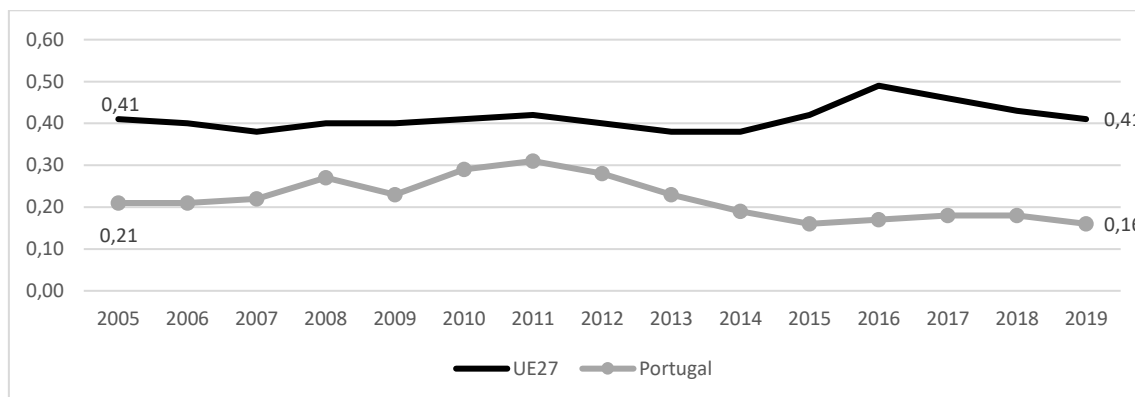
<sup>30</sup> O indicador mede a superfície dos sítios marinhos designados no âmbito de Natura 2000 e tem como objetivo de manter ou restaurar um estado de conservação favorável para tipos de habitat e espécies de interesse da UE.



sobre as parcerias para a implementação dos objetivos. Neste âmbito, apresentamos na figura 14, o indicador “Ajuda Pública ao

Desenvolvimento (APD)<sup>31</sup> em percentagem do Rendimento Nacional Bruto (RNB)”.

**Figura 14.** Ajuda pública ao desenvolvimento (em % do RNB)



**Nota:** o valor de 2019 é um valor provisional

**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

No período de 2010 a 2019, a APD concedida por Portugal está muito abaixo da média da UE27 e muito longe do compromisso de atingir a meta de 0,7% do RNB. A partir de 2011 até 2015 verificou-se uma redução da APD, que poderá estar associado ao programa de ajustamento da economia portuguesa. A partir de 2015 melhorou, muito ligeiramente, até 2018. Contudo, em 2019 o valor (provisional) voltou a descer para 0,16% aumentando o diferencial em relação à média da UE27.

Outro indicador considerado no âmbito deste ODS é o “peso dos impostos ambientais no total das receitas fiscais” (figura 15). Este este rácio dá indicação da evolução da tributação

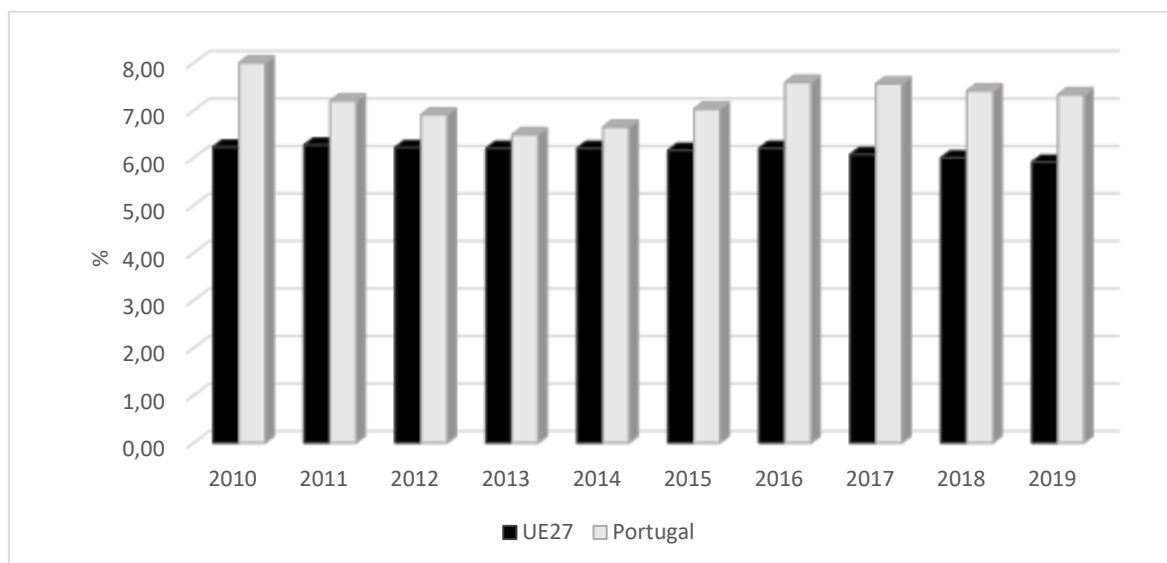
sobre as atividades poluentes, isto é, os impostos cobrados sobre atividades com impactos negativos comprovados<sup>32</sup> sobre o ambiente. No que se refere a este rácio, e para o período em análise, podemos observar uma tendência descendente no peso dos impostos ambientais nas receitas fiscais, quer em Portugal, quer na UE. Em 2010, em Portugal, estes impostos correspondiam a 8% do total das receitas fiscais, mas em 2019 tinham um peso de 7,33% (figura 15). Apesar dessa evolução verifica-se que em Portugal estes impostos têm maior peso relativo nas receitas fiscais, em comparação com a média europeia, o poderá ser indicativo de maiores níveis de atividade com impacto negativo no ambiente.

<sup>31</sup> De acordo com o Eurostat (2020), a APD consiste no apoio concedido por organismos públicos (em forma de subvenções, assistência técnica ou empréstimos concessionais, mais favoráveis), destinada a promover o desenvolvimento económico e bem-estar dos países em desenvolvimento.

<sup>32</sup> De acordo com o Eurostat (2020), os impostos ambientais são definidos como impostos cuja base tributária é uma unidade

física (ou proxy da mesma) de algo que tem um impacto negativo comprovado e específico sobre o ambiente. As receitas fiscais ambientais provêm de quatro tipos de impostos: impostos sobre a energia (que contribuem com cerca de três quartos do total), impostos sobre os transportes (cerca de um quinto do total) e impostos sobre a poluição e os recursos naturais (cerca de 4% do total).

**Figura 15.** Percentagem dos impostos ambientais no total das receitas fiscais



**Fonte:** elaboração própria com base em [Eurostat database](#)

A análise realizada indica que a posição relativa de Portugal é desfavorável comparativamente à média da UE27. Para a maioria dos indicadores, a evolução no período foi positiva, mas há ainda

muito caminho a percorrer. O quadro 10 apresenta um resumo da posição relativa de Portugal, face à média da UE27, e o sentido de evolução ocorrido no período em análise.

**Quadro 10.** Posicionamento relativo nos indicadores analisados

ODS	Indicador	Posição relativa face à média da UE27 e evolução entre 2010-19
ODS 1	População em risco de pobreza, após transferências sociais	Posição relativa desfavorável. Evolução positiva
	Despesas públicas em serviços essenciais (% do PIB)	Posição relativa desfavorável. Evolução positiva
ODS 6 e ODS 1	Proporção da população que vive sem condições sanitárias	Posição relativa favorável. Evolução positiva.
ODS 7	Percentagem de energia renovável no consumo final bruto de energia	Posição relativa favorável. Evolução positiva
ODS 8	Evolução da taxa de crescimento real do PIBpc	Indefinido.
	Taxa de emprego total	Posição relativa favorável. Evolução positiva
		Posição relativa desfavorável.

ODS 8 e 12	Consumo interno de materiais	Evolução desfavorável desde 2013.
ODS 9 e ODS 7	Emissão de CO <sub>2</sub> por unidade de valor acrescentado	Posição relativa desfavorável. Evolução positiva.
ODS 9	Despesa em I&D (em % do PIB)	Posição relativa desfavorável. Evolução desfavorável.
	Investigadores equivalente a ETI (% da população ativa)	Posição relativa desfavorável. Evolução positiva.
ODS 10	Desigualdade na distribuição do rendimento (S80/S20)	Posição relativa desfavorável. Evolução positiva.
ODS 11	Taxa de reciclagem dos resíduos urbanos recolhidos	Posição relativa desfavorável. Evolução positiva.
ODS 12	Taxa de utilização de material circular	Posição relativa desfavorável. Evolução positiva
	Taxa de reciclagem de embalagens	Posição relativa desfavorável. Evolução positiva de 2010-16 mas negativa em 2017
ODS 13	Emissões de gases com efeitos de estufa (toneladas per capita)	Posição relativa desfavorável. Manutenção do indicador
ODS 14	Superfícies marinhas protegidas (em Km <sup>2</sup> )	Posição relativa favorável.
	Área marinha protegida (em %)	Evolução positiva
ODS 15	Área terrestre protegida (em %)	Posição relativa favorável. Evolução positiva.
ODS 16	Perceção de independência do sistema judicial (má ou muito má)	Posição relativa desfavorável. Evolução desfavorável.
ODS 17	Ajuda pública ao desenvolvimento em % do RNB	Posição relativa desfavorável. Evolução desfavorável.
	Percentagem dos impostos ambientais no total das receitas fiscais	Posição relativa desfavorável.

*Fonte: elaboração própria*

---

## 5. Conclusões

---

A Agenda 2030 e os ODS constituem um desafio global, multidisciplinar e transformativo. Para se alcançar o DS nenhuma dimensão pode ser esquecida. Processos de produção e consumo sustentáveis, a par da eficiência energética e eficiente utilização de recursos, preservação do ambiente e dos ecossistemas, justiça e equidade social e geracional, são questões e dimensões fundamentais que implicam uma ação e comprometimento individual, coletivo e global para se alcançar DS e melhores condições de vida para todos.

Um dos objetivos deste trabalho foi analisar e discutir, pela revisão de literatura relevante, os conceitos e relações entre a EC e o DS e a sua relevância para o alcance dos objetivos da Agenda 2030. A EC, como estratégia inserida no conceito de DS, tem sido considerada como um modelo capaz de substituir o atual sistema linear (extrair-consumir-descartar). Apesar de ainda ser uma questão assente em alguma controvérsia, a literatura indica que vários investigadores e organizações consideram que a implementação das práticas e princípios da EC constitui uma abordagem fundamental para atingir vários objetivos da Agenda 2030 (Comissão Europeia, 2020; Ellen MacArthur Foundation, 2017; Ghisellini et al. 2016; Kirchherr et al. 2017; Korhonen et al. 2018; Murray, et al. 2017; Schroeder et al. 2018; Yuan et al. 2006).

Além de discutir a relação entre a EC e o DS, este trabalho tinha outro objetivo: fazer uma análise à evolução ocorrida em Portugal, num conjunto de indicadores de DS, e compará-la com a média europeia. Nesta análise foram considerados 20 indicadores. Dentro deste

conjunto, Portugal apresenta uma posição relativa mais favorável, que a média da UE27, em apenas cinco, “na proporção de população que vive sem condições sanitárias”, no “peso da energia renovável no consumo final bruto de energia”, na “taxa de emprego total”, “na área marinha protegida” e na “área terrestre protegida”. Para todos os restantes indicadores analisados, Portugal apresenta uma posição relativa desfavorável em comparação com a média da UE27. Em alguns desses indicadores a evolução ocorreu no sentido contrário ao desejável. Apesar de se verificar uma evolução positiva em vários indicadores, e de termos uma sociedade cada vez mais consciente e atenta a produtos, processos e entidades “sustentáveis” e dos pressupostos da EC e do DS serem progressivamente reconhecidos e defendidos, podemos concluir que ainda há muito caminho a percorrer. Com efeito, este trabalho constitui um contributo para o conhecimento e diagnóstico à posição relativa de Portugal, no contexto europeu, no que respeita ao alcance dos ODS e suas metas, podendo servir de parâmetro para identificar e direcionar estratégias e medidas de política para ultrapassar o posicionamento e trajetória desfavorável identificada em vários indicadores.

Para finalizar, não podemos deixar de apontar uma das principais limitações do trabalho. Nesta análise, o número de indicadores selecionado é reduzido e, além disso, não foram considerados os ODS 2,3,4 e 5. Nesse sentido, em trabalhos futuros será importante aprofundar a análise integrando mais objetivos e indicadores, bem como alargar a análise comparativa a um maior número de países.

# BIBLIOGRAFIA

- Aid, G.; Lazarevic, D.; Kihl, A. (2016). Waste to resources: Moving toward the 2030 sustainable development goals. In Proceedings of the Linnaeus Eco-Tech, Kalmar, Sweden, 21–23 November 2016; pp. 1–19.
- Bonciu, F. (2014). The European economy: from a linear to a circular economy. *Romanian Journal of European Affairs*, Vol. 14, No. 4, pp. 78-91
- Borrello, M., Pascucci, S. & Cembalo, L. (2020). Three Propositions to Unify Circular Economy Research: A Review. *Sustainability*, 12 (10), 4069. <https://doi.org/10.3390/su12104069>
- Busu, M.; Nedelcu, A. (2017). Sustainability and Economic Performance of the Companies in the Renewable Energy Sector in Romania. *Sustainability*, 10 (1), 8. <https://doi.org/10.3390/su10010008>
- Cecchin, A., Salomone, R., Deutz, P., Raggui, A. & Cutaia, L. (2021). What Is in a Name? The Rising Star of the Circular Economy as a Resource-Related Concept for Sustainable Development. *Circular Economy and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s43615-021-00021-4>
- Curwell, S. & Cooper, I. (1998) The implications of urban sustainability. *Building Research & Information*, 26:1, pp. 17-28, <https://doi.org/10.1080/096132198370074>
- D'Amato, D. (2021). Sustainability Narratives as Transformative Solution Pathways: Zooming in on the Circular Economy. *Circular Economy and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s43615-021-00008-1>
- De Man, R. & Friege, H. (2016). Circular economy: European policy on shaky ground. *Waste Management and Research*, v. 34, n. 2, pp: 93–95.
- Elkington, J. (1994). Triple bottom line revolution: reporting for the third millennium. *Australian CPA*, v. 69, p. 75.
- Ellen MacArthur Foundation (2015). Growth within: a circular economy vision for a competitive Europe. Disponível em [https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation\\_Growth-Within\\_July15.pdf](https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/EllenMacArthurFoundation_Growth-Within_July15.pdf)
- Ellen MacArthur Foundation (2017). Circular Economy. Disponível em <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/concept>.
- European Commission (2020). Leading the way to a global circular economy: state of play and outlook. Commission Staff Working Document. SWD (2020) 100 final. Disponível em [https://ec.europa.eu/environment/circulareconomy/pdf/leading\\_way\\_global\\_circular\\_economy.pdf](https://ec.europa.eu/environment/circulareconomy/pdf/leading_way_global_circular_economy.pdf).
- European Environment Agency (2016). Circular economy in Europe. Developing the knowledge base. EEA Report No 2/2016. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- Eurostat (2021). Your Key to European Commission. Disponível em <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>. Acedido em março de 2021.
- Gentiloni, P. (2020). Foreword of Commissioner Gentiloni. In: Sustainable development in the European Union. Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Disponível em <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-books/-/KS-02-20-202>.
- GIL, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. Atlas, 5<sup>a</sup> ed.
- Ghisellini, P., Cialani, C., Ulgiati, S., 2016. A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, pp.11–32.
- Hysa, E.; Kruja, A.; Rehman, N.U. & Laurenti, R. (2020). Circular economy innovation and environmental sustainability impact on economic growth: An integrated model for sustainable development. *Sustainability* 12 (12), 4831. <https://doi.org/10.3390/su12124831>
- INE (2020). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - Agenda 2030. Indicadores para Portugal - 2010/2019
- Lieder, M. & Rashid, A. (2016). Towards circular economy implementation: A comprehensive review in context of manufacturing industry. *J. Clean. Prod.*, 115, 36–51. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.042>
- Millar, N., McLaughlin, E., Börger, T. (2019). The Circular Economy: Swings and Roundabouts? *Ecological Economics*, 158, pp.11-19.
- Mitchell, G. & McDonald, A. (1995). PICABUE: A methodological framework for the development of indicators of sustainable development. *The International Journal of Sustainable Development and World Ecology* 2(2), pp.104-123.
- Murray, A., Skene, K. & Haynes, K. (2017). The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context. *Journal of Business Ethics* volume 140, pp. 369–380.
- Nikolaou, I.E., Jones, N. & Stefanakis, A. (2021). Circular Economy and Sustainability: the Past, the Present and the Directions Circular Economy and Sustainability. <https://doi.org/10.1007/s43615-021-00030-3>
- Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M., (2017). Conceptualizing the circular economy: an analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 127, pp. 221–232.
- Khitous, F.; Strozzi, F.; Urbinati, A.; Alberti, F. (2020) A Systematic Literature Network Analysis of Existing Themes and Emerging Research Trends in Circular Economy. *Sustainability*, 12 (4) 1633. <https://doi.org/10.3390/su12041633>

- Korhonen, J., Nuur, C., Feldmann, A., Birkie, S., (2018). Circular economy as an essentially contested concept. *Journal of Cleaner Production*, 175, pp. 544–552.
- Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., Ormazabal, M. (2018). Towards a consensus on the circular economy. *Journal of Cleaner Production*, v. 179, pp. 605–615.
- Richardson, R. J.(1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas.
- Schroeder, P., Anggraeni, K., Weber, U. (2018). The relevance of circular economy practices to the sustainable development goals. *Journal of Industrial Ecology*, Volume 23, n.º 1, pp.77-95
- Suárez-Eiroa, B., Fernández, E., Méndez-Martínez, G. & Soto-Oñate, D (2019). Operational principles of circular economy for sustainable development: Linking theory and practice. *Journal of Cleaner Production*, 214, pp. 952-961
- United Nations (1987). Report of the World Commission on Environment and Development “Our Common Future” - document A/42/427. Disponível em <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- United Nations (1992). United Nations Conference on Environment & Development. Agenda 21. Disponível em <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>.
- United Nations (2002). World Summit on Sustainable Development - Johannesburg Declaration on Sustainable Development. Disponível em <http://www.un-documents.net/jburgdec.htm>
- United Nations (2012). Resolution adopted by the General Assembly - The future we want (A/RES/66/288). Disponível em <https://sustainabledevelopment.un.org/rio20/futurewewant>
- United Nations (2015). Resolution adopted by the General Assembly - Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1). Disponível em <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld> . Acedido a 5/08/2020.
- Vasiljevic-Shikaleska, A., Gjozinska, B., & Stojanovikj, M. (2017). The circular economy - a pathway to sustainable future. *Journal of Sustainable Development*, 7(17), pp. 13-30.
- Yuan, Z., Bi, J. Moriguichi, Y. (2006). The Circular Economy: A New Development Strategy in China. *Journal of Industrial Ecology*, vol. 10, Issue 1-2, pp. 4-8.



# Relacionando Liderança Transformacional e Intraempreendedorismo: Estudo Empírico do Setor Tecnológico

---

*Linking Transformational Leadership and Intrapreneurship: Empirical Study of the Portuguese Technological Sector*

**Tiago Silva**

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal

[tiagofgsilva96@gmail.com](mailto:tiagofgsilva96@gmail.com)

**Orlando Lima Rua** 

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal

[orua@iscap.ipp.pt](mailto:orua@iscap.ipp.pt)

Conflito de interesses: nada a declarar. Financiamento: nada a declarar

Data de Submissão: 04/02/2021

Data de Aprovação: 05/05/2021

## Resumo

---

O objetivo fundamental deste estudo é analisar a relação entre liderança transformacional e intraempreendedorismo nos colaboradores do setor tecnológico português. Adotando uma abordagem metodológica quantitativa, com a realização de um estudo empírico descritivo, exploratório e transversal, utilizou-se como instrumento o inquérito por questionário, o qual foi aplicado aos colaboradores do setor tecnológico português, tendo-se obtido 148 respostas válidas. O modelo de equações estruturais foi utilizado na análise efetuada. Os resultados mostram a existência de uma relação positiva entre liderança transformacional e intraempreendedorismo no contexto específico do setor tecnológico português. Este estudo aprofunda o conhecimento existente na literatura sobre esta temática, particularmente, no que concerne à relação entre liderança transformacional e intraempreendedorismo e apresenta relevantes reflexões para as organizações do setor tecnológico tendentes à promoção de lideranças transformacionais que potenciem o intraempreendedorismo em contextos de mudança.

**Palavras-chave:** Liderança Transformacional, Intraempreendedorismo, Setor Tecnológico Português, Modelo de Equações Estruturais.

## Abstract

---

The main objective of this study is to analyze the relationship between transformational leadership and intrapreneurship of employees in the Portuguese technological sector. In this sense, the investigation began with a thorough study of the literature with regard to these three concepts, having subsequently resorted to a quantitative methodological approach through the application of a survey to 148 employees in the Portuguese technological sector. In the data analysis, the structural equation model was applied using Partial Least Squares. The results show the existence of positive relationships between intrapreneurship and individual performance, in this specific context of the Portuguese technological sector. This study deepens the theoretical relationship between transformational leadership and intrapreneurship and presents relevant reflections for organizations in the technological sector with a view to promote transformational leaderships that enhance intrapreneurship in contexts of change.

**Keywords:** Transformational Leadership, Intrapreneurship, Portuguese Technological Sector, Structural Equation Modeling.

---

## 1.Introdução

---

Recentemente, a pandemia da Covid-19 surgiu e irrompeu nas nossas vidas obrigando-nos a adaptar continuamente demonstrando, assim, que realmente vivemos num mundo *Volatility, Uncertainly, Complexity e Ambiguity* (VUCA) (Tsou et al., 2020). Visto que as medidas implementadas para combater esta pandemia são bastante recentes e tendo em conta a dificuldade em estabelecer paralelismos com qualquer outra situação da história recente torna-se, ainda, impossível prever com rigor, não só, os seus impactos económicos, mas também, as mudanças nos comportamentos das pessoas e nas suas relações (Atkeson, 2020).

A competitividade e globalização dos mercados faz com que as empresas sejam envolvidas em contextos marcados pela complexidade e constante transformação sendo importante que a liderança dessas empresas se adeque e responda rapidamente a estas mudanças. Por outro lado, um dos desafios principais da liderança é a capacidade de transmitir mensagens complexas e influenciar os seus subordinados para o alcance dos objetivos de forma mais rápida e eficiente (Bass & Riggio, 2006).

As condições do ambiente global de negócios têm vindo, assim, a exigir a adoção de estratégias renovadas para garantir a competitividade e prosperidade (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009). As estratégias empreendedoras são ferramentas decisivas neste caminho das organizações (e.g., McGrath & MacMillan, 2000; Morris, Kuratko, & Covin, 2010). Ireland et al. (2009, p. 21) concetualizam estas estratégias, de intraempreendedorismo, como orientações “para a visão, em toda a organização, do comportamento empreendedor que rejuvenesce a organização de forma propositada e contínua e molda o

âmbito das suas operações através do reconhecimento e exploração de oportunidades”.

Como ressaltado por Neessen et al. (2019), a consciência e o conhecimento sobre o processo subjacente ao comportamento intraempreendedor permite a adoção de práticas específicas de promoção, sendo a liderança apontada como um fator importante a ter em conta. Contudo, a relação dinâmica entre estes elementos permanece ainda por esclarecer (Neessen et al., 2019; Simsek, Jansen, Minichilli, & Escriba-Esteve, 2015).

Neessen et al. (2019) indica-nos que a relação simultânea entre liderança transformacional, e intraempreendedorismo permanece ainda por comprovar pelo que neste estudo procuraremos apresentar evidências científicas sobre esta relação.

O setor tecnológico é definido pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) como uma combinação de indústrias produtivas e serviços que capturam, transmitem e apresentam dados e informação eletronicamente (OCDE, 2011), como, por exemplo, as empresas de sistemas de informação. Do ponto de vista contabilístico as entidades a operar neste setor possuem o código da Classificação de Atividade Económica (CAE) número 62 e respetivos ramais pelo que neste estudo incidiremos nas empresas a laborar em Portugal com esse CAE. O setor tecnológico português tem crescido constantemente nos últimos anos sendo inclusivamente referenciado internacionalmente como um país de referência neste setor. De 2014 a 2018, este setor aumentou a sua faturação e o número de trabalhadores em mais de 50% (SABI, 2018).

Assim, tendo em conta a constante procura por mecanismos que permitam alavancar o desempenho, o presente estudo visa explorar a relação entre os construtos da liderança transformacional e intraempreendedorismo recorrendo, para o efeito, a um estudo

exploratório do setor tecnológico português. Desta forma, pretende-se responder à seguinte questão de investigação: - *Qual o efeito da liderança transformacional no intraempreendedorismo?*

---

## 2.Revisão da literatura

---

### 2.1. Liderança transformacional

O conceito de liderança transformacional, apresentado por Burns (1978), caracteriza-se por gerar uma motivação recíproca em líderes e liderados procurando atingir elevados níveis de liberdade, justiça, solidariedade e igualdade, criando assim uma rutura com o conceito de liderança transaccional. Com base nesta teoria realizaram-se até ao momento vários estudos e novas versões da mesma sendo uma das mais relevantes a apresentada por Bass (1985, p. 147) que define o líder transformacional do ponto de vista dos seus liderados como “um pai que respeitava e tratava todos os colaboradores de igual forma, era um verdadeiro modelo que todos queriam seguir, sempre no sentido de um maior e melhor desempenho. É alguém que dá força, que aconselha e que apoia todos os colaboradores (...) e inspira uma grande confiança em todos os elementos que lidera e transmite uma sabedoria e conhecimentos úteis para o desempenho”.

Para avaliar os comportamentos de liderança, mais propriamente, de liderança transformacional e transaccional, Bass e Avolio (1995) desenvolveram o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ). Este instrumento de autorresposta constituído por quatro dimensões da Liderança Transformacional, duas dimensões da Liderança Transaccional, e duas dimensões da Liderança Evitativa Passiva (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Judge & Piccolo, 2004) permite aos respondentes

avaliar os comportamentos das suas lideranças julgando a frequência com que o seu líder direto se envolve nas condutas descritas em cada item.

Para Bass et al. (2003), a liderança transformacional engloba quatro dimensões principais, nomeadamente: o carisma, isto é, a forma pela qual o líder atrai os colaboradores para uma visão partilhada e sedutora do futuro; a motivação inspiracional, isto é, a forma pela qual o líder energiza e impulsiona o envolvimento dos colaboradores além do que são os seus interesses próprios; a estimulação intelectual, isto é, a forma pela qual o líder impele os colaboradores a desafiar os pressupostos e explorar novas perspetivas; e a consideração individual, isto é, a forma pela qual o líder suporta, encoraja e desenvolve cada um dos seus colaboradores de acordo com o seu potencial e especificidades (Bass, 1985, citado por Chang, Chang, & Chen, 2017). Assim, líderes transformacionais são fundamentais para “levar a cabo estratégias (influência descendente), mas também fornecer informações e perspetivas únicas, úteis para estabelecer a adaptação das mesmas, em resposta a necessidades operacionais e exigências e oportunidades ambientais (influência ascendente)” (DeChurch, Hiller, Murase, Doty, & Salas, 2010, p. 1081).

Vários autores (e.g., Neessen et al., 2019; Pires & Rua, 2020; Freitas & Rua, 2018, 2019; Rua & Araújo, 2015, 2016) concluem que a liderança

transformacional foca que o líder, por um lado, inspira os seus seguidores a adotar a visão da organização como se fosse a sua própria e, por outro, centra a sua energia na prossecução dos objetivos coletivos.

## 2.2. Intraempreendedorismo

O conceito de intraempreendedorismo é normalmente usado em paralelo com o conceito de empreendedorismo corporativo, sendo que o primeiro diz geralmente respeito à vertente do trabalhador (individual) e empreendedorismo corporativo à vertente organizacional. No entanto nem sempre esta distinção é clara sendo que Neessen et al. (2019) identificaram que 37 das 73 definições de intraempreendedorismo que recolheram tocavam em aspetos organizacionais. Sendo fiel à literatura sobre o tópico, manteremos esta relação de sinonímia amplamente aceite, ainda que com a ressalva que a nossa abordagem foca os conceitos ao nível individual.

Pinchot (1987, p. 14) definiu os intraempreendedores como “empreendedores internos, aqueles sonhadores que podem aumentar a velocidade e a relação custo-benefício da transferência de tecnologia da I&D para o mercado”. Assim, a perspetiva com que o termo foi cunhado é marcadamente individualizada. Este autor avança ainda com a ideia de que os intraempreendedores têm uma necessidade constante de melhorar processos, produtos ou serviços pois têm uma visão sempre crítica e construtiva sobre o mundo que os rodeia sendo que a sua dedicação ao trabalho faz com que sejam em norma mais produtivos esquecendo-se muitas das vezes do mundo familiar que os rodeia (Pinchot, 1985).

Tendo em conta que o empreendedorismo pode também ser visto do ponto de vista de uma empresa já existente, Miller e Friesen (1983), indicou que o empreendedorismo poderia também revelar-se sob a forma de uma

empresa predisposta a assumir risco de forma proativa procurando constantemente lançar novos produtos ou serviços ou entrar em novos mercados, esta definição é ainda hoje uma das mais utilizadas para definir o empreendedorismo corporativo.

Para Carrier (1994), o intraempreendedorismo é um processo que através da criação de novos negócios em empresas existentes resultará uma melhoria da sua sustentabilidade e posição competitiva. Este autor foi o pioneiro a estudar o impacto do intraempreendedorismo nos micro pequenas e média empresas (PME) concluindo que é igualmente importante nesta realidade devendo, no entanto, ser visto e promovido de forma diferente do que nas grandes empresas.

Um estudo realizado por Antoncic e Hisrich (2001), em empresas eslovenas e americanas, permitiu concluir que o intraempreendedorismo influencia positivamente (1) o crescimento em termos de vendas, de número de colaboradores e de cota de mercado e (2) a lucratividade das empresas permitindo alcançar taxas de ROI (*Return On Investment* – Retorno do Investimento) superiores. Por outro lado, o mesmo estudo não encontrou influências significativas por parte da dimensão, da idade da empresa, da estratégia ou da indústria onde operam. O processo intraempreendedor e a sua promoção por parte das empresas permitirá aumentar a rentabilidade, renovação estratégica, sucesso internacional e aumento da inovação interna (Hornsby et al., 2002).

Lumpkin (2007) procurou sistematizar e identificar as principais atividades relacionadas com o processo intraempreendedor tendo identificado as seguintes: perceção de oportunidades, conceção de um novo produto ou melhoria de utilização dos recursos existentes, criação de ideias, persuasão da administração da empresa e planeamento e organização. Nos últimos anos, o estudo do

intraempreendedorismo tem sido focado ao nível individual, nomeadamente, identificando as características e atributos dos intraempreendedores de forma que as empresas possam recrutar para os seus quadros os profissionais com estas características. De uma forma geral as características de um intraempreendedor passam pelo elevado nível de iniciativa, pensamento analítico, autonomia, pesquisa, assunção de risco e pela constante procura pela resolução de problemas (Bosma, Stam, & Wennekers, 2010; Vargas-Halabí, Mora-Esquivel, & Siles, 2017).

Neessen et al. (2019, p. 551), através de um estudo alargado definições distintas de intraempreendedorismo, concluíram que a forma mais completa de definir o conceito seria o “Processo pelo qual os trabalhadores reconhecem e exploram oportunidades, sendo inovadores, proativos e assumindo riscos, para que a organização crie novos produtos, processos ou serviços, inicie a sua própria renovação ou arrisque novos empreendimentos para aprimorar a competitividade e o desempenho da organização”.

Mais recentemente, Badoiu, Segarra-Ciprés e Escrig-Tena (2020), estudaram os factos organizacionais que mais influenciavam o sucesso do intraempreendedorismo tendo concluído que a relação entre os intraempreendedores e as suas chefias era o fator motivacional com mais peso. Por outro lado, indicaram, ainda, que será necessário estudar esta relação mais a fundo visto que se apresenta, também, como fator distintivo face

ao empreendedorismo, que geralmente é efetuado sem qualquer liderança.

A premissa de que a liderança transformacional foca o líder que, por um lado, inspira os seus seguidores a adotar a visão da organização como se fosse a sua própria e, por outro, centra a sua energia na prossecução dos objetivos coletivos (Neessen et al., 2019), está positivamente associado à estimulação do intraempreendedorismo e à capacidade de os colaboradores levarem a cabo comportamentos empreendedores (e.g., Cheung & Wong, 2011; Hornsby et al., 2002). Vários autores identificaram ainda que uma das características da liderança transformacional, o feedback constante, permite que os colaboradores adotem comportamentos em linha com o esperado e desejado gerando assim uma melhoria ao nível da performance (Camps & Rodriguez, 2010; Kelloway & Barling, 2000).

Na procura por uma maior compreensão sobre os mecanismos subjacentes e promotores do intraempreendedorismo, a perspetiva específica da liderança transformacional tem vindo a ser explorada (Ling, Simsek, Lubatkin, & Veiga, 2008). Desta forma, é possível associar este tipo de liderança à estimulação do intraempreendedorismo, assim como à capacidade de os colaboradores levarem a cabo comportamentos empreendedores (e.g., Cheung & Wong, 2011; Hornsby et al., 2002).

Assim, pretendemos testar a seguinte hipótese:

**H1:** A liderança transformacional está positivamente relacionada com o intraempreendedorismo.



---

## 3. Metodologia de investigação

---

### 3.1. Abordagem metodológica

Em diferentes contextos, existem diferentes apropriações das estratégias empreendedoras, assim como da mobilização das lideranças e, naturalmente, dos resultados individuais associados. Assim, estes elementos são profundamente dependentes do contexto em que se desenrolam (Simsek et al., 2015), pelo que a metodologia quantitativa, pela mensuração relativamente rigorosa dos fenómenos que proporciona, se destaca como particularmente relevante e pertinente para caracterizar uma dada realidade. Assim, a metodologia insere-se no âmbito de uma abordagem quantitativa, de forma, a possibilitar o tratamento estatístico dos dados e, posteriormente, apresentar os resultados em quadros, medidas ou tabelas (Marconi & Lakatos, 2011).

Em suma, propomo-nos a recolher, analisar e discutir dados quantitativos, no sentido de obter informações específicas sobre o tema em análise (Hill & Hill, 2008). Para tal, debruçamo-nos sobre o setor tecnológico português. Neste sentido, os participantes serão indivíduos pertencentes a organizações de pequena, média ou grande dimensão deste setor. A informação recolhida é, portanto, emergente deste contexto específico, sendo temporal e espacialmente delimitada pelo mesmo.

### 3.2. Instrumento de medida

Tendo em conta a existência da necessidade de questionar um elevado número de

colaboradores deste setor, o instrumento utilizado foi o inquérito por questionário *online*, afigurando-se este como o meio mais adequado (Quivy & Campenhoudt, 2008) neste período pandémico. O inquérito é composto por duas escalas de medida (uma para cada construto), descritos adiante.

#### 3.2.1. Escala de liderança transformacional

Para avaliar a liderança transformacional optamos por utilizar a lógica exposta no estudo de Podsakoff, Mackenzie, Moorman e Fetter (1990) e previamente adaptado e utilizado em Português por Rezende (2010) e Araújo (2011).

A escala selecionada é constituída por 28 itens e tem por base 7 dimensões, sendo que uma delas diz respeito à liderança transacional que não será utilizada no âmbito deste estudo pelos que as respostas aos itens 2, 6, 13, 15 e 17 não serão consideradas. Assim, tal como é possível verificar na tabela seguinte, as dimensões associadas à liderança transformacional são (1) Identifica e articula a visão [5 itens], (2) Fornece um modelo adequado [3 itens], (3) Promove a aceitação dos objetivos de grupo [4 itens], (4) Expetativas de desempenho elevado [3 itens], (5) Providencia apoio individualizado [4 itens] e (6) Estimulação intelectual [4 itens].

Cada uma destas dimensões é avaliada com base numa escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Importa ainda mencionar que as questões 3 e 11 são de cotação invertida tal como proposto no estudo de Podsakoff et al. (1990) (Tabela 1).



Dimensão	Item
Identifica e articula a visão	4. Ilustra, para o grupo, um quadro muito interessante do futuro.
	12. Tem um entendimento claro a respeito de "para onde nós vamos".
	18. Influencia os outros com os seus planos para o futuro.
	20. É capaz de envolver os outros nos seus ideais.
	24. Está sempre à procura de novas oportunidades para a organização.
Fornece um modelo adequado	5. Mais que dizer, lidera pelo fazer.
	8. Procura ser um bom modelo a ser seguido.
	26. Lidera pelo exemplo.
Promove a aceitação dos objetivos de grupo	16. Encoraja a colaboração entre os grupos de trabalho.
	22. Incentiva os colaboradores a serem "parte de uma equipa".
	25. Envolve o grupo a trabalhar por um objetivo comum.
	28. Desenvolve espírito e atitude de equipa entre os colaboradores.
Expetativas de desempenho elevado	1. Mostra a todos que espera muito de nós.
	10. Insiste somente no melhor desempenho.
	14. Não se contenta em ser o segundo melhor.
Providencia apoio individualizado	3. Atua, independente dos interesses dos outros.
	7. Demonstra respeito pelos sentimentos dos outros.
	9. Comporta-se de maneira atenciosa com respeito às necessidades pessoais dos colaboradores.
	11. Trata os outros sem considerar os seus sentimentos.
Estimulação intelectual	19. Desafia a pensar sobre novos caminhos para velhos problemas.
	21. Questiona de forma a fazer os outros pensarem.
	23. Estimula a repensar a maneira como fazem as coisas.
	27. Tem ideias que levam a reexaminar alguns dos pressupostos sobre o trabalho.
Liderança transacional	2. Dá sempre um retorno positivo quando alguém consegue bom desempenho.
	6. Demonstra um reconhecimento especial quando alguém faz um bom trabalho.
	13. Elogia quando alguém faz um trabalho acima da média.
	15. Cumprimenta pessoalmente quando alguém faz um excelente trabalho.
	17. Não valoriza frequentemente o bom desempenho.

Tabela 1 - Escala de Liderança Transformacional. Fonte: Adaptado de Podsakoff *et al.* (1990).

### 3.2.2. Escala de conduta intraempreendedora

Para avaliar o comportamento intraempreendedor adotou-se uma subescala de autorresposta de um instrumento mais extenso, destinado a avaliar o intraempreendedorismo numa lógica multinível, desenvolvido por Stull e Singh (2005).

A escala selecionada foca os pensamentos e atividades laborais do colaborador no âmbito da sua conduta intraempreendedora, pelo que se

alinha diretamente com o construto a analisar no âmbito dos nossos objetivos. Assim, a mesma é composta por 15 itens, tendo já sido validada em estudos anteriores realizados em Espanha (Moriano, Topa, Valero, & Lévy Mangin, 2009) e na Holanda (Wakkee, Elfring, & Monaghan, 2008). Esta tem por base três dimensões, nomeadamente a proatividade (com itens como "tomo a iniciativa de iniciar projetos"), a tomada de riscos (e.g., "tomo riscos calculados apesar da possibilidade de falha") e a inovação (e.g., "desenvolvo novos

processos, serviços ou produtos”). Cada uma destas dimensões é aferida usando cinco itens, avaliados numa escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Dada a inexistência de validação da escala no contexto português, a mesma é traduzida do inglês para posterior aplicação (Tabela 2).

Dimensão	Item
Tomada de riscos	1. Abordo os novos projetos ou atividades de forma cautelosa.
	2. Faço coisas em que existe a probabilidade de insucesso.
	3. Evito tomar riscos calculados.
	4. Participo em atividades em que há a probabilidade de insucesso.
	5. Tomo riscos calculados apesar da possibilidade de falhar.
Proatividade	6. Sou proativo e não reativo.
	7. Ativamente corrijo ou melhoro coisas que não gosto.
	8. Atuo em antecipação dos futuros problemas, necessidades ou mudanças.
	9. Tomo a iniciativa de iniciar novos projetos.
	10. Implemento mudanças antes de as mesmas serem necessárias.
Inovação	11. Crio novas ideias úteis.
	12. Desenvolvo novos processos, serviços ou produtos.
	13. Desenvolvo as minhas tarefas de forma inovadora.
	14. Encontro novas formas de fazer tarefas.
	15. Muitas vezes realizo tarefas de forma diferente.

**Tabela 2** - Escala de conduta Intraempreendedora. **Fonte:** Adaptado de Stull e Singh (2005).

### 3.3. População, amostra e recolha de dados

Tal como referido anteriormente, este estudo foi aplicado aos colaboradores de empresas portuguesas pertencentes ao setor da tecnologia (CAE = 62). Em Portugal existem 2.664 empresas ativas com a atividade de “Consultoria e programação informática e atividades relacionadas” sendo que para o nosso estudo apenas tivemos em consideração as empresas com pelo menos 10 trabalhadores e que possuem o endereço eletrónico na base de dados SABI (2018) para que fosse possível enviar o inquérito para estas empresas resultando num total de 628 empresas em que laboram 38.375 colaboradores.

O procedimento operacional da investigação começou com um pedido de colaboração às organizações selecionadas do setor tecnológico português, o qual incluiu uma explicação do âmbito e dos objetivos do estudo, bem como a articulação dos mesmos com o potencial da organização-alvo como participante. Isto é, ressaltou-se desde logo a adequabilidade da mesma aos contornos do estudo, assim como os inerentes benefícios associados ao mesmo, nomeadamente o de recolher, analisar e tirar conclusões sobre o setor que poderão, posteriormente, gerar sugestões práticas para um melhor funcionamento das organizações que operam no mesmo, quer ao nível da liderança transformacional quer do intraempreendedorismo, dos colaboradores.

As organizações que aceitaram participar neste estudo foram assim convidadas a partilhar o inquérito *online* com os seus colaboradores via e-mail.

A recolha de dados será, desta forma, operacionalizada recorrendo a um inquérito por questionário, visto que a informação será recolhida simultaneamente não existindo qualquer manipulação de variáveis (Bryman & Cramer, 2012). Assim, de forma anónima e após consentimento informado, as respostas foram recolhidas e sistematizadas pela plataforma *Google Forms*, ao longo de cerca de dois meses e meio, mais propriamente desde 09/03/2020 até 21/05/2020.

A amostra é assim constituída por 148 respostas de colaboradores pertencentes ao setor tecnológico português sendo que a sua caracterização será apresentada no capítulo seguinte. Tendo em conta, não só, a disponibilidade das pessoas para responder ao questionário enviado no intervalo de tempo requerido, mas também, visto que não foi possível inferir se esta amostra é representativa de toda a população, a amostra é não probabilística por conveniência. Após a recolha dos dados, os mesmos foram analisados estatisticamente, com recurso ao *IBM Statistical Package for the Social Sciences 26* e ao *Smart PLS 3*.

---

## 4. Resultados

---

A confiabilidade da amostra apresenta um alfa de cronbach de 0.881, sendo, portanto, muito boa para a totalidade das variáveis (Pestana & Gageiro, 2008).

### 4.1. Análise descritiva

Tal como referido anteriormente, este estudo foi aplicado aos colaboradores de empresas portuguesas pertencentes ao setor da tecnologia (CAE = 62) tendo-se obtido 148 respostas cujas características específicas se apresentam de seguida:

1. No que diz respeito à idade é possível perceber que a maior parte (60,8%) tem idade compreendida entre os 20 e os 30 anos.
2. Relativamente ao género dos inquiridos é possível perceber que exatamente metade dos inquiridos são do sexo feminino, sendo a outra metade do sexo masculino.

3. O setor português da tecnologia é caracterizado por colaboradores que possuem altas habilitações, uma vez que 90,5% dos inquiridos possuem pelo menos o grau de licenciado e sendo que 50% de todos os inquiridos possuem o grau de mestre.

4. O setor português das tecnologias é caracterizado por um mercado de trabalho dinâmico e em constante mudança o que faz com que os seus colaboradores estejam propícios a mudar de projeto constantemente sendo que no caso dos nossos inquiridos constata-se que 80,4% dos inquiridos apenas trabalha na atual entidade empregadora há menos de 3 anos.

### 4.2. Análise fatorial exploratória

Damásio (2012) refere que a análise fatorial exploratória procede à avaliação dos dados

como foram apresentados na aplicação da investigação, com vista a explorar os dados sem qualquer predeterminação.

A extração dos fatores foi realizada através da análise de componentes principais (ACP), com rotação Varimax permitindo obter fatores mais simples de interpretar e, teoricamente, com maior significado (Brito & Júnior, 2010). Tal extração obedeceu ao recomendado por Hair, Black, Babin e Anderson (2009).

Procedeu-se à análise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de forma a testar adequabilidade das variáveis e consistência dos dados recolhidos, bem como estabelece relações de covariância entre variáveis em fatores ocultos, e o teste de

esfericidade de Bartlett (Marôco, 2010). Para avaliação do KMO recorreremos à escala proposta por Pestana e Gageiro (2008).

#### 4.2.1. Liderança transformacional

Da escala original excluímos os itens 2, 6, 13, 15 e 17 dado reportarem à liderança transacional. Alcançámos uma escala composta por 23 itens, distribuídos por 6 fatores, que explicam 63.570% da variância total, sendo 29.481% da variância explicada pelo 1.º fator, 12.252% pelo 2.º fator, 7.025% pelo 3.º fator, 5.381% pelo 4.º fator, 4.845% pelo 5.º fator e 4.586% pelo 6.º fator (Tabela 3).

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	6,781	29,481	29,481	6,781	29,481	29,481	3,625	15,760	15,760
2	2,818	12,252	41,733	2,818	12,252	41,733	3,419	14,867	30,627
3	1,616	7,025	48,758	1,616	7,025	48,758	2,745	11,934	42,561
4	1,238	5,381	54,139	1,238	5,381	54,139	1,940	8,434	50,995
5	1,114	4,845	58,984	1,114	4,845	58,984	1,462	6,356	57,351
6	1,055	4,586	63,570	1,055	4,586	63,570	1,430	6,219	63,570
7	,995	4,326	67,896						
8	,843	3,665	71,560						
9	,710	3,088	74,649						
10	,649	2,823	77,472						
11	,634	2,755	80,227						
12	,630	2,737	82,964						
13	,558	2,428	85,392						
14	,517	2,248	87,639						
15	,438	1,906	89,545						
16	,405	1,762	91,308						
17	,382	1,661	92,969						
18	,340	1,479	94,448						
19	,311	1,353	95,801						
20	,282	1,228	97,029						
21	,261	1,135	98,164						
22	,233	1,011	99,175						
23	,190	,825	100,000						

**Tabela 3** – Variância total explicada da Liderança Transformacional (LT). **Fonte:** SPSS Statistics 26.

A estrutura fatorial deste construto é composta pelos seguintes fatores (Tabela 4):

- a) O primeiro fator, denominado *Identifica e articula a visão*, agrupa 5 itens, cujas saturações variam entre 0.425 e 0.692.

- b)** O segundo fator, *Fornece um modelo adequado*, é composto por 3 itens e as suas saturações variam entre 0.789 e 0.839.
- c)** O terceiro fator, denominado *Promove a aceitação dos objetivos de grupo*, agrega 4 itens, as saturações variam entre 0.445 e 0.632.
- d)** O quarto fator, denominado *Expetativas de desempenho elevado*, é constituído por 3 itens, as suas saturações variam entre 0.676 e 0.733.
- e)** O quinto fator, denominado *Providencia apoio individualizado*, é composto por 4 itens, as suas saturações variam entre 0.634 e 0.792.
- f)** Por fim, o sexto fator, denominado *Estimulação intelectual*, combina 4 itens, cujas saturações variam entre 0.584 e 0.759.

Itens	Componente					
	1	2	3	4	5	6
LT_20	,692					
LT_18	,648					
LT_24	,607					
LT_4	,462					
LT_12	,425					
LT_26		,839				
LT_8		,798				
LT_5		,789				
LT_16			,632			
LT_25			,527			
LT_22			,526			
LT_28			,445			
LT_10				,733		
LT_14				,717		
LT_1				,676		
LT_7					,792	
LT_9					,759	
LT_3_I					,709	
LT_11_I					,634	
LT_19						,759
LT_21						,751
LT_27						,619
LT_23						,584

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 19 iterações.

Nota: As variáveis LT\_3 e LT\_11 são invertidas.

**Tabela 4** - Matriz de componente rotativa da Liderança Transformacional (LT). **Fonte:** SPSS Statistics 26.

Analísamos a consistência interna do constructo e verificámos que o *alpha de Cronbach* é de  $\alpha=0.839$ . Este valor indica que apresenta uma muito boa consistência interna.

O teste KMO indica-nos a existência de uma boa correlação entre as variáveis (0.857). No que diz respeito ao teste de esfericidade de Bartlett, registou-se um valor de  $\chi^2(253, n=148) = 1380.886, p < 0,05$ , logo consultando a

tabela de distribuição de  $\chi^2$  verifica-se que  $\chi^2 > \chi_{0,95}^2$ , pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja, as variáveis estão correlacionadas (Tabela 5).

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,857
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1380,886
	gl	253
	Sig.	,000

**Tabela 5** – Teste de KMO e Bartlett. **Fonte:** SPSS Statistics 26.

#### 4.2.2. Intraempreendedorismo

Foi eliminado o item 3 por apresentar uma comunalidade inferior a 0.5. Alcançámos uma escala composta por 14 itens, distribuídos por

3 fatores que explicam 60.234% da variância total, sendo 27.644% da variância explicada pelo 1.º fator, 17.975% pelo 2.º fator e 14.615% pelo 3.º fator (Tabela 6).

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,870	27,644	27,644	3,870	27,644	27,644	2,754	19,675	19,675
2	1,985	14,181	41,825	1,985	14,181	41,825	2,602	18,582	38,257
3	1,515	10,821	52,646	1,515	10,821	52,646	1,966	14,046	52,303
4	1,062	7,588	60,235	1,062	7,588	60,235	1,110	7,931	60,235
5	,908	6,488	66,722						
6	,751	5,365	72,087						
7	,711	5,082	77,169						
8	,635	4,534	81,703						
9	,598	4,272	85,975						
10	,549	3,923	89,898						
11	,457	3,262	93,160						
12	,366	2,613	95,773						
13	,330	2,354	98,127						
14	,262	1,873	100,000						

**Tabela 6** – Variância total explicada do Intraempreendedorismo (IE). **Fonte:** SPSS Statistics 26.

Na estrutura fatorial obtivemos os seguintes fatores (Tabela 7):

- a)** O primeiro fator, denominado *Proatividade*, agrupa 5 itens, cujas saturações variam entre 0.625 e 0.741.
- b)** O segundo fator, *Inovação*, é composto

por 5 itens e as suas saturações variam entre 0.481 e 0.815.

- c)** Por sua vez, o terceiro fator, denominado *Tomada de riscos*, agraga 4 itens, variando as saturações entre 0.717 e 0.894.

Itens	Componente		
	1	2	3
IE_9	,741		
IE_6	,688		
IE_7	,659		
IE_8	,645		
IE_10	,625		
IE_14		,815	
IE_13		,796	
IE_15		,751	
IE_11		,594	
IE_12		,481	
IE_1			,894
IE_4			,842
IE_2			,836
IE_5			,717

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

**Tabela 7** – Matriz de componente rotativa do Intraempreendedorismo (IE). **Fonte:** SPSS Statistics 26.

Analisámos a consistência interna do construto e verificámos que o *alpha de Cronbach* é de  $\alpha=0.718$ . Este valor indica que este apresenta uma boa consistência interna.

Na Tabela 5 o teste KMO indica-nos a existência de uma correlação média entre as variáveis (0.759). No que diz respeito ao teste de

esfericidade de Bartlett, registou-se um valor de  $\chi^2(91, n=148) = 567.937$ ,  $p<0,05$ , logo consultando a tabela de distribuição de  $\chi^2$  verifica-se que  $\chi^2 > \chi_{0,95}^2$ , pelo que se rejeita a hipótese nula, ou seja, as variáveis estão correlacionadas (Tabela 8).

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem		,759
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	567,937
	gl	91
	Sig.	,000

**Tabela 8** – Teste de KMO e Bartlett. **Fonte:** SPSS Statistics 26.

### 4.3. Modelo de equação estruturais

O modelo de equação estrutural designa-se como um método de regressão múltipla com o objetivo de estabelecer relações entre variáveis (Marôco, 2010), tendo como valor mínimo relacional 0,7 de forma a assegurar que seja superior à variância do erro (Carmines & Zeller, 1979).

A regressão parcial de mínimos quadrados é um método de análise exploratória a qual permite desenvolver teoria, atualmente pouco testada (Roldán, Cegarra & Cepeda, 2014). Este método é capaz de gerar modelos estruturais com base em amostras de pequena dimensão, inferiores a 250 observações como é o caso do presente estudo (148) (Reinartz, Haenlein & Henseler, 2009), permitindo simultaneamente



maximizar a variância das diversas variáveis dependentes (Chin & Newsted, 1999; Reinartz, et al., 2009), como também calcula modelos de cálculo formativos e refletivos (Chin, 2010).

Através da estabilidade e consistência interna baseado no alpha de Cronbach é calculada a confiabilidade das variáveis utilizadas na investigação, com um nível mínimo exigido de 0,7 (Nunnally, 1978; Chin, 2010).

Foram alcançados níveis de alpha de Cronbach entre 0,715 e 0,845, o que é considerado muito bom a excelente (Pestana & Gageiro, 2008). Foi também utilizado o coeficiente de fiabilidade para testar a validade de construção (Chin,

1998). Utilizando os parâmetros de Gefen e Straub (2005) que defendem um nível mínimo de 0.6, as variáveis excedem largamente o valor de referência. Neste teste habitualmente são levados a cabo tanto a análise da validade convergente, onde os indicadores representam apenas uma construção (Reinartz et al., 2009), bem como a validade discriminante. No presente estudo de investigação foi utilizado o método proposto por Fornell e Larcker (1981), o qual propõe a utilização da *Average Variance Extracted* (AVE) com valor mínimo de 0,5 para provar validade convergente. A Tabela 9 apresenta os resultados relativos ao referido.

Construtos	Alpha de Cronbach	Fiabilidade composta	AVE	p values
Liderança transformacional	.867	.888	.584	.000
Intraempreendedorismo	.715	.786	.502	.000

**Tabela 9** - Alpha de Cronbach, fiabilidade composta e validade convergente do modelo. **Fonte:** SmartPLS 3.

A validade discriminante é determinada por construção e relaciona-se com o nível em que esta se diferencia e destaca das restantes construções do modelo, tornando-se por isso necessária a inexistência de correlações com outras variáveis latentes.

Pode ser aferido através do princípio de que todos os carregamentos cruzados não podem ser superiores do que o carregamento de cada indicador. Por outro lado, o critério Fornell e

Larcker (1981) defende que a AVE deve ser superior à variância entre as construções do mesmo modelo.

Fazendo referência à separação do poder explicativo de Chin (1998) entre moderado e substancial, é possível observar na Tabela 10 que foram obtidos resultados satisfatórios relativamente à validade de discriminação e consequentemente que as construções são diversas de forma significativa.

Critério de Fornell-Larcker	Intra-empendedorismo	Liderança transformacional
Intraempreendedorismo	.401	
Liderança transformacional	.356	.551

**Tabela 10** - Validade discriminante do modelo. **Fonte:** SmartPLS 3.

De acordo com a Tabela 11 todas as hipóteses revelaram-se significativas de acordo com Chin

(1998) que defendem um coeficiente estrutural mínimo de 0.2. Foi utilizada a técnica de

*bootstrapping* de forma a calcular a força relativa de cada construção exógena.

Hypotheses	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )	p values
H1: LT --> +IE	.273	.389	.100	2.730	.006*

Legenda:

LT – Liderança transformacional; IE – Intraempreendedorismo.

\* p<0.05.

**Tabela 11** - Efeitos do Path Coefficients. **Fonte:** SmartPLS 3.

## 5. Discussão e conclusões

A análise aos resultados indica que existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e o intraempreendedorismo pelo que se encontra em linha com o apontado na literatura, nomeadamente, por Cheung e Wong (2011), Hornsby et al. (2002) e por Ling et al. (2008). Assim, para que as organizações não estejam destinadas a falhar é fundamental incentivar lideranças transformacionais, uma vez que estas encerram o potencial de promover comportamentos fundamentais ao sucesso individual e coletivo (Saini & Khurana, 2015).

Consideramos que os resultados e as emergentes reflexões e sugestões apresentadas podem ter um impacto significativo nas organizações do setor tecnológico português. A sua relevância económica na atualidade é incontornável, principalmente na nova era da Indústria 4.0, pelo que todos os investimentos empíricos com impacto prático tangível são de extrema importância, no sentido de promover lideranças transformacionais que potenciem os resultados do intraempreendedorismo em contextos de mudança.

Temos plena consciência que no desenrolar de um estudo surgem diversas limitações sendo que no caso do presente estudo destacaríamos o facto de ter sido realizado num setor de atividade específico e num país específico pelo que os resultados apresentados são relevantes neste contexto, mas não poderão ser generalizados para outros contextos. As respostas recolhidas dizem respeito a uma amostra não probabilística por conveniência o que pode, ainda, significar que o estudo seja válido para esta amostra, mas não para outras amostras, ou, inclusive, para toda a população.

Futuramente, a investigação nesta área poderá passar por aplicar o presente estudo noutros setores de atividade e noutros países, ou até mesmo, num contexto mais abrangente para integração de evidências empíricas de nível individual e organizacional, promovendo conhecimentos mais completos que permitam enquadrar políticas organizacionais específicas, setoriais ou até nacionais, dependendo do contexto de pesquisa. Evidencia-se, portanto, uma lacuna na literatura que se pode dever ao elevado grau de complexidade de execução metodológica associada, sendo que o conhecimento que pode gerar, assim como os

*inputs* tangíveis à prática, justificam o investimento neste tipo de estudo.

Por fim, tendo em conta o trabalho desenvolvido por Stam et al. (2012), pensamos ser importante alargar o âmbito de atuação do presente estudo envolvendo outros antecedentes e outros resultados do intraempreendedorismo, como é o caso do desempenho ao nível organizacional. Assim seria possível estudar se os efeitos verificados no presente estudo quanto à liderança

transformacional seriam válidos para outros antecedentes, como por exemplo, as recompensas seguindo o trabalho elaborado por Seibert, Kraimer e Crant (2001), ou ainda, tendo em consideração as características psicológicas, motivação para agir e traços de personalidade próprios dos empreendedores (Rua, 2016; Zhao & Seibert, 2006) que poderá ser um importante elemento preditor do desempenho individual dos colaboradores, considerando o efeito mediador do intraempreendedorismo.

# BIBLIOGRAFIA

- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Atkeson, A. (In Press). What will be the economic impact of covid-19 in the us? Rough estimates of disease scenarios. *National Bureau of Economic Research*.
- Badoiu, G. A., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (In press). Understanding employees' intrapreneurial behavior: A case study. *Personnel Review*.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Menlo Park, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Londres: Psychology press.
- Bosma, N. S., Stam, F. C., & Wennekers, A. R. M. (2010). *Intrapreneurship: An international study*. Presented at seminar at Utrecht University on 23 October 2009.
- Brito, D. S. F., & Júnior, J. A. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*, 16(1), 160-185.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*. Beverly Hills (CA): SAGE.
- Camps, J., & Rodríguez, H. (2010). Transformational leadership, learning, and employability. *Personnel Review*, 40(4), 423-442.
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 54-61.
- Chang, Y. Y., Chang, C. Y., & Chen, C. W. (2017). Transformational leadership and corporate entrepreneurship: Cross-level mediation moderation evidence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 812-833.
- Cheung, M. F., & Wong, C. S. (2011). Transformational leadership, leader support, and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 656-672.

- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. Em G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report PLS analyses. Em V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications in marketing and related fields* (pp. 655–690). Berlin: Springer.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. Em R. H. Hoyle (Ed.), *Statistical strategies for small sample research* (pp. 307–341). Thousand Oaks: SAGE.
- Damásio, B. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação psicológica*, 11(2), 213- 228.
- DeChurch, L. A., Hiller, N. J., Murase, T., Doty, D., & Salas, E. (2010). Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 1069-1085.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- Freitas, M., & Rua, O.L. (2018). Liderança transformacional e clima organizacional: evidência empírica de instituição de ensino superior, técnico e tecnológico brasileira. *European Journal of Applied Business Management*, 4(3), 67-89.
- Freitas, M., & Rua, O.L. (2019). Liderança Transformacional e Desempenho: Evidência Empírica de Instituição de Ensino Superior, Técnico e Tecnológico Brasileira. *European Journal of Applied Business Management*, 5(2), 12-36.
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 91-109.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7<sup>a</sup> ed.). Nova Jersey: Prentice Hall.
- Hill, A., & Hill, M. M. (2008). *Investigação por Questionário* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.

- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(1), 19-46.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2000). What we have learned about developing transformational leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(7), 355-362.
- Ling, Y. A. N., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Veiga, J. F. (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: Examining the CEO-TMT interface. *Academy of Management Journal*, 51(3), 557-576.
- Lumpkin, G. T. (2007). Intrapreneurship and Innovation. Em J. Robert Baum, Michael Frese, & Robert A. (Eds.) *The psychology of entrepreneurship* (pp. 237- 262). Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Marconi, M. & Lakatos, E. (2011). *Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.
- Marôco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber, Lda.
- McGrath, R. G., & Macmillan, I. C. (2000). *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.
- Miller, D. & Friesen, P. H (1983). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Moriano, J. A., Molero, F., Topa, G., & Mangin, J. P. L. (2014). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(1), 103-119.
- Morris, M., Kuratko, D., & Covin, J. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Neessen, P. C., Caniëls, M. C., Vos, B., & De Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545-571.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. Nova York: McGraw-Hill
- OCDE (2011). *OECD Communications Outlook 2011*. Paris: OECD Publishing.

- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do SPSS* (5ª ed.). Lisboa: Edições Silabo.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the Corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row.
- Pinchot, G. (1987), Innovation Through Intrapreneuring, *Research Management* 30(2), 14-19.
- Pires, D. & Rua, O.L. (2020). Relacionando Liderança Transformacional e Comprometimento Organizacional em Educação: Evidência do Brasil. *European Journal of Applied Business Management*, 6(1), 1-23.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de pesquisa em ciências sociais*. Paris: Bordas.
- Reinartz, W., Haenlein M., & Henseler J. (2009). An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 332-344.
- Roldán, J.L., Cegarra, J. G., & Cepeda, G. (2014). *Building organisational agility through an unlearning Context*. Paper presented at the European Conference on Knowledge Management.
- Rua, O. L. (2016). Entrepreneurial potential among polytechnic higher education students. *European Journal of Applied Business and Management*, 2(1), 12-29.
- Rua, O.M. & Araújo, J.M. (2015). Linking Transformational Leadership and Organizational Commitment. *European Journal of Applied Business and Management*, 1(1), 201-207.
- Rua, O.M. & Araújo, J.M. (2016). Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it? *Cuadernos de Gestión*, 16(1), 43-62.
- SABI (2018). *Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*. Madrid: Bureau Van Dijk
- Saini, A. K., & Khurana, V. K. (2015). Managing Organizational Transformation in the Era of VUCA. *Journal of Management*, 7(1), 69-80.
- Seibert, S.E., M.L. Kraimer & J.M. Crant (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Simsek, Z., Jansen, J. J., Minichilli, A., & Escriba-Esteve, A. (2015). Strategic leadership and leaders in entrepreneurial contexts: A nexus for innovation and impact missed? *Journal of Management Studies*, 52(4), 463-478.



- Stam, E., Bosma, N., Van Witteloostuijn, A., De Jong, J., Bogaert, S., Edwards, N., & Jaspers, F. (2012). *Ambitious entrepreneurship. A Review of the Academic Literature and New Directions for Public Policy, Report for the Advisory Council for Science and Technology Policy (AWT) and the Flemish Council for Science and Innovation (VRWI)*. Rijswijk: Advisory Council for Science and Technology Policy.
- Stull, M., & Singh, J. (2005). *Intrapreneurship in nonprofit organizations examining the factors that facilitate entrepreneurial behaviour among employees*. Manuscrito não publicado, Case Western Reserve University, Ohio.
- Tsou, I. Y. Y., Liew, C. J. Y., Tan, B. P., Chou, H., Wong, S. B. S., Loke, K. S. H., ... & Tay, K. H. (2020). Planning and coordination of the radiological response to the coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic: The Singapore experience. *Clinical Radiology*, 75, 415-422.
- Wakkee, I., Elfring, T., & Monaghan, S. (2008). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors. The role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 1–21. doi:10.1007/s11365-008-0078-z.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 259-271.

# ***Spa Classification – A Management Approach for the Spa Industry in Portugal***

---

**Classificação de Spa – Uma Estratégia de Gestão para a Indústria de Spa em Portugal**

**Rui Pedro Mendonça** 

Instituto Superior de Administração e Línguas, Portugal

[ruimendonca.pedro@gmail.com](mailto:ruimendonca.pedro@gmail.com)

**Cristina Maria Rodrigues Valente Pedro**

Universidade do Algarve, Faculdade de Economia, Portugal

[cristina.valentepedro@gmail.com](mailto:cristina.valentepedro@gmail.com)

**Conflito de interesses:** nada a declarar. **Financiamento:** nada a declarar

**Data de Submissão:** 17/05/2021

**Data de Aprovação:** 15/06/2021

## Abstract

---

The fast-growing industry of health, wellness and well-being has increased the number of spas, in which the lack of standards and transparency in the spa supply has been noted especially in the touristic lodging units. This paper aims to provide an innovative classification for spas in touristic lodging units which may contribute to the standardization of spa supply by providing a clear idea to the client of what to expect in each spa category. The data was analysed with the Delphi Technique in two rounds, 25 spa managers/experts in the first round and 23 spa managers/experts in the second round. The results showed a clear differentiation between spa categories depending on the equipment type, equipment number, areas, treatments, brochure, price list, service procedures and spa management skills required. This innovative classification may contribute to the definition of spa standards, market segmentation, normalization in the spa supply, spa design, marketing strategy and spa management.

**Keywords:** spa classification; spa marketing; spa management; spa service; spa design.

## Resumo

---

A rápida proliferação do turismo de saúde e bem-estar conduziu à difusão do número de spas, nos quais, é notória a inexistência de normas e de transparência na oferta deste tipo de produto e serviços, sobretudo ao nível dos empreendimentos turísticos. Este documento tem como principais objetivos contribuir para a criação de uma matriz inovadora de classificação de spas em empreendimentos turísticos e para a normalização da oferta de produtos e serviços de spa, com o intuito de proporcionar uma ideia clara ao turista sobre o que esperar em cada categoria de spa. Os dados foram analisados com a técnica de Delphi em duas rondas, com 25 gestores/especialistas de spa na primeira ronda e 23 gestores/especialistas de spa na segunda ronda. Os resultados mostraram uma clara diferenciação entre categorias de spa em função do tipo de equipamentos, número de equipamentos, áreas, tratamentos/serviços, brochura, lista de preços, procedimentos de serviço e competências de gestão de spa necessárias. Esta classificação inovadora pode contribuir para a definição de normas de spa, segmentação do mercado, normalização na oferta de spa, construção/edificação de spa, estratégia de marketing e gestão de spa.

**Palavras-chave:** classificação de spa; marketing spa; gestão de spa; serviço de spa; desenho de spa.

---

## 1. Introduction

---

The fast growth in wellness and spa trade through constant innovation and development of new services and products has been noted as one of the most profitable businesses in the leisure industry (Han, Kiatkawsin, Jung, & Kim, 2018). The proliferation of spas and the lack of requirements to organize the spa supply have been noted in the Portuguese touristic market (Figueiredo & Ladeiras, 2012). Currently, the spa industry in Portugal had no classification that promote spa standardization as in other areas of the tourism industry, for example. The customer/guest can choose a touristic lodging unit by the classification/rating in stars and know what to expect in terms of the facilities, but this is not possible when someone visits the spa in the touristic lodging unit. For example, a 4-star hotel can include in its facilities a restaurant with 1-star Michelin why cannot the same 4-star hotel have a luxury spa facility/5-star spa and be distinguished for it?

The non-existence in Portuguese legislation of a Classification for Spas with the minimum standards by category similar to the one existent for touristic lodging units is noted by the large diversity of spa infrastructures/facilities and services without specific requirements, that could regulate this type of supply in the touristic market. Frequently a 5-star hotels includes a mini spa and a small number of facilities like a Turkish

bath, Sauna and 2 or 3 treatment rooms with a reduced number of spa services offered. This fact clearly shows that the classification for touristic lodging units in stars is not extendable to its facilities like the spa, in fact, the spa is an optional facility for touristic lodging units. However, what is really a spa? Only a place to offer massages or a place to relax the spirit and pampering the body? What really can expect a customer from spa facilities and service in a hotel of 5-stars? Or in 4 stars? Or even in 3-stars?

This study aims to contribute for the standardization of spa facilities and services inside the touristic lodging units by providing a proposal of classification for spas in three categories (Midscale Spa \*\*\* = 3-stars, Upscale Spa \*\*\*\* = 4-stars and Luxury Spa \*\*\*\*\* = 5-stars) enhancing the importance of the spa design, management and marketing. This spa classification proposal includes the required criteria relative to a) infrastructures/facilities, such as square metres of total spa area, square metres of thermal area, type of equipment (e.g.: Sauna, Turkish Bath, Hamman, etc.) and number of equipment; b) human resources requirements, such as staff qualification; c) number and type of services in the spa brochure; d) security procedures and e) customer service' requirements to classify for each category.

---

## 2. Literature Review

---

The spa word is an acronym derived from Latin of *salus per aquam* which means health from water being also derived from *espa* which means water source (Jelínková, Tučková, & Jurigová, 2017; Yaman, Alias, & Ishak, 2012). The spa facilities should be dedicated to leisure,

relaxation and health promotion inspired by a philosophy with selected treatments and therapies that promotes the wellbeing and a healthy lifestyle (Keri, Ottenbacher, & Harrington, 2007; Yaman *et al.*, 2012). The differentiation of this product is clearly noticed

by its concept and design, not only by the variety of facilities (Chien, 2013; Keri *et al.*, 2007).

Different types of spas were based on the facilities and services supply such as club spa (i.e., members exclusive, offers spa and fitness services price), day spa (i.e., less facilities; offers beauty, wellness services to residents; lower prices), destination spa (i.e., core hotel/resort business; large and several facilities; prices), thermal spa (i.e., uses thermal mineral and sea water; offers health, wellbeing, and fitness services to guests and residents) and medical spa (i.e., supervised by a licensed health professional; offers medical and aesthetical services to residents and guests) (Wisnom & Capozio, 2012; Yaman *et al.*, 2012).

Nowadays, the spa is an everyday reality in the touristic lodging units and considered to be much more than an amenity (Schweder, 2011) with the focus of promoting relaxation and providing the sensation of escape from the daily routine by providing a set of spa services to its guests and residents and being an important contribution to the hotel revenue (Crebbin-Bailey, Harcup & Harrington, 2005). Due to the increased competition, the spa managers struggle to keep a regular number of visitors and to enhance the loyalty (Choi *et al.*, 2015), also the hotels managers objective is to increase revenue, upgrade the chance of sales

and raise the marketing opportunities (Koh, Yoo, & Boger, 2010; Rutherford & O'Fallon, 2006).

The spas classification and/or certification has been a worldwide growing concern. Some countries, specialised companies and/or governmental institutions emphasize its importance and try to ensure and guarantee the customer service and security quality of spa facilities through a spa certification or classification (Association Québécoise de Spas, 2018; ESA European Spas Association, 2017; Ferrère, 2014; MTCM - Ministry of Tourism and Culture of Malaysia, 2012; Spas\_de\_france, 2018; UAE, 2014). A destination with regulated and well-advertised spas has better probabilities of attracting tourists than a destination with no spas (Deswal, 2015). The same author also refers that is very important having the support of Government for the standards' establishment in the spa industry and to assure more credibility also in other sectors such as: hospitality, tourism, media, medical area and real state which must support the spa industry to generate a solid and independent industry.

Analogously to the touristic lodging units' classification the spa classification is an innovative and useful tool to contribute to the market differentiation, management strategies and to promote transparency according to the spa facilities and services (Pedro, 2016).

---

### 3.Methodology

---

The Delphi Technique was the most relevant method to identify the criteria for this spa classification due to the limited investigation in the spa field and the scarce number of spa experts in Portugal. This method combines the knowledge and opinions of a group of spa professionals – experts to obtain a consensus

(Hsu & Sandford, 2005; Renzi & Freitas, 2015; Szpilko, 2014) about technical issues by providing specific and valuable information (Ettxeberria, Garayar, & Sánchez, 2015). In this methodology is not allowed discussion between the spa experts to avoid the change of opinion due to influence or persuasion (Szpilko,

2014). Most of the studies suggested the use of 15 to 35 experts (Renzi & Freitas, 2015).

### 3.1. Sample and Questionnaire

The study used a convenience sampling technique to select the experts group. A total of 25 spa managers and spa consultants have participated in the first round of the survey, from April 2019 to June 2019, and 23 spa experts in the second round of the survey, from December 2019 to March 2020. All of the spa expert's members have presented more than 8 years of job experience. According to Renzi & Freitas (2015), when the group of experts is small the opinions tend to be in the same proportion and the result's analyses have less complexity.

The first survey was based in the literature review and in technical criteria adapted from the Portuguese “Manual de boas práticas para Spa em Empreendimentos Turísticos” by Figueiredo and Ladeiras (2012). The first survey included 25 closed answer questions based on the literature review using 4 points Likert scale of importance with an obligatory response by Google Forms to classify each criterion by importance (from 1= not important

to 4 = very important). Five dimensions grouped these criteria, such as infrastructures, human resources, spa services, customer service and security procedures and corresponding to the lowest category – Midscale Spa \*\*\*. Also were included 11 open ended questions to optional addition of criteria by spa experts to the three categories of this classification (Midscale Spa \*\*\*, Upscale Spa \*\*\*\* and Luxury Spa \*\*\*\*\*).

The second round/survey included 96 criteria proposed by the experts in the first survey to measure the rate of importance using a 4 points Likert scale (from 1= not important to 4 = very important) with an obligatory response by Google Forms, divided by 3 categories of this spa classification.

### 3.2. Data Analysis

The statistical analysis was calculated by SPSS v.25 to achieve the average, median and mode. Finally, the calculation of points to each criterion in a specific dimension was obtained from an adapted formula (figure 1) used in a classification for golf greens in Portugal by Miguel (2012).

$$\text{N}^{\circ} \text{ of points} = \frac{(\text{criterion average importance}) \times (\% \text{ relative average of a specific dimension}) \times (1000)}{\text{sum of average points of all criteria in the specific dimension}}$$

**Figure 1** – Formula used to the calculation points to each criterion

**SOURCE:** Adapted from Miguel (2012)

Because of the extensive number of criteria, the authors attributed 1000 points to the highest and demanding category – Luxury Spa \*\*\*\*\*. Therefore, the number of points for each

criterion-singular was calculated by the formula: criterion average points of importance, multiply by the percentage of the relative average of a specific dimension, multiply by

one thousand points, and divided by the sum of average points of all criteria in the specific dimension (Miguel, 2012).

Finally, the maximum score to each category was obtained through the Portuguese Legislation (Portaria\_327/2008, 2008 - Annexes I), contains the score to classify by a number of stars hotel/resort units. By establishing the comparison between the hotel/resort units' categories with this spa categories proposal, the authors agreed that Midscale Spa \*\*\* is equivalent to 3-star, the Upscale Spa \*\*\*\* to 4-star and Luxury Spa \*\*\*\*\* to 5-star, so the numerical proportion between the 3 categories in hotel/resort units was obtained to this spa classification. Therefore, according to the Portuguese legislation for the hotel/resort units to classify for 5-star it requires a minimum average of 198 optional points, to classify for 4-star it requires at least 188 optional points and for 3-star an average minimum of 164 optional points. After achieving the difference and proportion between the three categories, the same calculation was made to the proportion to score in points for each spa category. The authors decided to set 1000 points as the minimum score to the highest category – Luxury Spa \*\*\*\*\* , according to the proportion achieved

from the Portuguese hotel/resort units' classification. Additionally, 949 points was the minimum to classify in Upscale Spa \*\*\*\* and a minimum of 828 points was required to classify in Midscale Spa \*\*\*. So, 121 points differentiate the Upscale Spa \*\*\*\* from the Midscale Spa \*\*\* and only 51 points differentiate the Luxury Spa \*\*\*\*\* from the Upscale Spa \*\*\*\* (Pedro, 2016).

### 3.3. Measures

The data analyses were conducted using descriptive statistics, such as, frequencies, average, mode, median and the score/grade of importance. The consensus of the criteria acceptance and inclusion in the final spa classification followed at least three of the four the conditions: a) positive importance (3=important + 4 =very important) > 70% (Brandão & Guimarães, 2001; Etzeberria *et al.*, 2015), b) average  $\geq 3$ , c) median > 3.25 and d) mode = 3 or 4 points (Hsu & Sandford, 2005; Pedro, 2016).

Additionally, the percentage of relative importance for each dimension (infrastructures, human resources, spa services, customer service and security procedures) was required by the experts and calculated by considering 100% equal to the five dimensions.

---

## 4. Results and Discussion

---

The spa experts considered that it is important to have a classification for spas in the hotel/resort touristic units in Portugal. Most of the experts agreed with the spa classification in three categories and only one consider that it was also acceptable in five categories (Hsu & Sandford, 2005; Pedro, 2016). According to the guidelines analysed in this study the criteria to be included in this classification needed to respect at least three of the following conditions: a) positive importance > 70% (3 =

important + 4 = very important); b) average  $\geq 3$ ; c) median > 3.25; and d) mode = 3 or 4 points (Pedro, 2016).

The relative percentage of each dimension was determined by its average considering the five dimensions equal to 100%. Each dimension obtained the following relative percentage: infrastructures 21,74%, human resources 22,60%, customer services 22,83%, spa



services 18,13% and security procedures 14,70%.

The spa experts considered customer service the most important dimension with 22,83% followed by the human resources dimension with 22,60%. Due to the business nature and the importance of dealing with the spa customer, it is quite clear that customer service is the most important dimension and the human resources due to the service focus detail and customer's needs and expectations. A loyal staff member is more valued than a loyal customer because it is the staff member that in due course creates the customer loyalty. If the employees are, satisfied they will stay and produce; this creates service value that drives to customer satisfaction, which enhances customer loyalty and consequently profitability and growth. The staff are the most valuable asset of the spa industry and it is noted there is a strong competition to recruit and retain qualified spa professionals due to the fast growth of the business. So, if the owners look after the managers, the managers will look after the employees and the employees will look after the guests (Cohen & Russell, 2011).

Due to the extensive number of criteria obtained in this spa classification, the authors are only describe the most important criteria related to spa design and service. The results showed a clear differentiation in the spa facilities dimensions by category been observed a significant increase from the Midscale Spa \*\*\* to the superior categories in the total square metres of the spa; in the wet area square metres and its diversity of equipment like Turkish bath, sauna, ice fountain, etc.; in the number of treatment rooms with differentiation between simple and complete room – includes a wash-hand basin and shower. To all categories, the standard criteria were – the laundry requirements of having separated storage areas for dirty and clean laundry and separate circuit of clean and

dirty laundry inside the spa, not visible by costumers. This result reinforced the relevant importance of hygiene eligible in this type of ambiance, which is related with health security. In addition, the Upscale Spa \*\*\*\* and Luxury Spa \*\*\*\*\* categories had some standard criteria, such as the existence of a couple treatments room and one relaxation room for Upscale Spa \*\*\*\* and two for the Luxury Spa \*\*\*\*\* , also the existence of dressing rooms separated by gender, gym attached to the spa, rest room for staff and a reception with a welcome and private area for customers advice. A waiting lounge located often near the reception should allow guests to be received and welcomed (Remedios, 2011).The reception area should facilitate to welcome guests and provide with the sensation of being taken care of from that point forward (Figueiredo & Ladeiras, 2012).

After the reception experience the costumers go to the dressing rooms which must have a locker with amenities (towels, robe, slippers, shower gel and shampoo, etc.), the number of lockers rooms must be considered by spa design because it depends on the location and flow. If the spa is only for day use or is located at an hotel the total lockers can be reduced as costumers may change in his or her room (Wisnom & Capozio, 2012). The guest privacy must be kept as much as possible, so the lockers must be located away from entrance doors and if possible clustered into more private areas. Some Luxury Spas offer a private restricted changing area with showers. There also needs to be a clear differentiation between wet, semi-wet and dry areas.

The materials choice is also a concern to be considered in the spa design, with natural, comforting and warm materials being more desirable (Fox, 2017). Especially in wet areas the porosity and slip resistance of materials should be considered (Remedios, 2011). The exit of the lockers rooms must be close to the

treatment rooms (Fox, 2015). In the treatment rooms design, must be taken into consideration the 360° access for the therapist work appropriately around the treatment table. Also, enough space is needed to store equipment, supplies and even a changing room and shower may be included in a treatment room.

Suites and couples' treatments rooms are quite popular in many luxury spas with added Jacuzzi, steam rooms and customised lounge areas for relaxation after treatments. These specific treatment rooms are equipped with sophisticated lighting and sound systems to create a relaxing atmosphere (Figueiredo & Ladeiras, 2012; Remedios, 2011; Wisnom & Capozio, 2012).

A relaxation room or lounge with chaise lounges must be close to the treatment rooms for an additional relaxation after treatments, with self-service drinks like tea and fruit juice or waters. The lightning system in this room should allow shade areas to create a calming and relaxing atmosphere (Figueiredo & Ladeiras, 2012; Remedios, 2011).

In this study, the Luxury Spa \*\*\*\*\* also had more criteria and demanding facilities requirements, such as the existence of a retail area for cosmetic retail and merchandising, beauty nails bar, medical consultation office and a bar/restaurant to increase the opportunity of generating revenue. A retail area generally located close to the reception with a display of retail products to increase the spa sales products and spa business, being most of the time an impulse buy (Remedios, 2011). A spa cafe may be required to have a food and beverage component for waiting guests and can be added adjacent to the reception to allow sit-down dining and take-out (Chien, 2013).

However, other facilities are desirable to ensure the success of spa operation such as an office to the spa manager' private meetings and management tasks. In the highest category, the

spa design was considered with significant due to the sensorial stimulation that a spa must create to achieve a pleasant sensation and wellbeing through the five senses (Fox, 2017).

The infrastructures costs are usually very high representing a large amount of budget, so it is necessary to have a evident and realistic understanding of facilities and amenities. Usually, a spa consultant is required to identify and manage the quantity of variables that are intrinsic in spa design and allow all consultants to begin with the same guiding principle (Chien, 2013; Remedios, 2011; Wisnom & Capozio, 2012). When planning a spa, the type of services and the level of luxury is also a concern from the start. Must take the demographics of location and the demands of space into consideration to create a spa philosophy. A successful design captures the historical references and creates a total sensorial experience being important to consider the local culture, geographical location and operational intent to define the needs of that locality; even in the resorts the aim is to capture the native exotic qualities of that particular region (Remedios, 2011).

According to the spa services criteria obtained in this study, a clear differentiation between categories is observed, relative to the spa services offered in the brochure and price list, being highlighted that the higher the category the more demanding are the number and type of services in the spa supply. In all categories, it is required to use spa terms and nomenclature in the brochure and price list. The existence of spa programmes with compatibility between treatments and combining different services and activities in the lodging unit is required from the Upscale Spa \*\*\*\* category. A good combination of treatments will be for example a body scrub followed by a full body relaxing massage with aromas blended together for a relaxing,

calming effect (Fox, 2015; Howard & Vincent, 2011).

A spa sensorial stimulation can also be provided by aromatisation of social areas and treatment rooms being this only required in the Luxury Spa \*\*\*\*\* category. The inhalation of aromas from cosmetics, vaporisers and burners have an important role in the relaxation and wellbeing experience (Howard & Vincent, 2011). Many companies recognize that aromas may have a very important role to create a “finger print” of brand recognition in the customer’s memory (Fox, 2015). The latest research shows that our ability to recognise a scent is greater than recognising a visual image, this is because the smell has an important relationship with memory and emotions making it easy for us to be transported to a time and place, without trying to remember it and also due to the limbic system in our brain that memorizes the smells and controls and/or modifies our emotions (Howard & Vincent, 2011; Wisnom & Capozio, 2012).

The services prices are required to be higher in the Luxury Spa \*\*\*\*\* however, also in this category it is required to organize a customised treatment programme by preference of the client/guest. The service quality and products brand needs to reflect the quality and philosophy of the spa (Fox, 2015; Howard & Vincent, 2011).

The spa service has a fundamental relation with customer service quality, so was observed that all the three spa categories must keep available the brochure and price list in a visible place for costumers to take. To new clients/guests must be offered a spa tour to explain the best use and get the most benefit from the spa facilities. To evaluate customer service satisfaction, a questionnaire must be sent by email to the clients/guests, in the highest category. All categories must provide information about the equipment’ utilization without technical

supervision. In the Upscale Spa \*\*\*\*\* and Luxury Spa \*\*\*\*\* categories, all staff members must treat the client/guest by name whenever possible, the spa receptionists and therapists must recommend services and products according to the client’ needs and preferences. The customer service employees must be engaged in communication with spa clients to sell treatments and products; one of the major factors that drive customer satisfaction is great customer service; the most important factor of a pleasurable spa experience (Buchner, Snelling, & Cohen, 2011). To send an email with appreciation by the client visit and suggesting the subscription of the spa newsletter is a good way to keep in contact and updated information about spa to all customers.

In the Luxury Spa \*\*\*\*\* category a guest book must be provided a guest book for registration of costumers’ comments, it must be available for costumers’ observation. During the costumers’ visit, the spa manager should meet them to understand their needs and expectations and promote and facilitate a loyalty relationship. The costumers must always be accompanied from the check-in at the reception to the dressing rooms and after treatments; the therapists must accompany client/guests to the relaxation room. All the spa events and information must be sent by email to the clients to promote, spa promotions, open days, etc., and remind them about the spa. Additionally, a useful tool to evaluate the customer service quality is the use of a “mystery client” – trainer of a spa cosmetic brand who is entitled to have a treatment as a normal client being anonymous to the therapists, to observe all details of treatment’ protocol and to determine if it is performed according to the protocol given. These criteria relative to the spa customer service can be use full as spa management tool for client’s attraction, loyalty and marketing strategy to increase the spa revenue.

### Managerial implications

This study's findings will help spa managers, spa experts, stakeholders to receive updated information and a new prototype instrument, regarding:

- spa classification criteria for each category, e.g., infrastructures, human resources, spa services and security procedures;
- spa design guidelines for architects, constructors and operators by a logical and functional spa conception and project;
- orientations to the spa market segmentation through the classification Midscale Spa <sup>\*\*\*</sup>, Upscale Spa <sup>\*\*\*\*</sup> and Luxury Spa <sup>\*\*\*\*\*</sup>;
- increase credibility and confidence between spa operators, health insurance companies and health institutions;
- promote the combination between different health and wellbeing services allowing the person to get the most health benefit from different areas;
- contribution for spa industry standard and also to increase Portugal brand as a health and wellbeing destination.

---

## 5. Conclusions

---

This spa classification includes the criteria for each category without specifying which ones are obligatory or optional. In the Portuguese legislation of touristic lodging unit's classification (Portaria\_327/2008, 2008) only the optional criteria counts for the score in stars, being these units evaluated according to the customer service and facilities quality. Therefore, the obligatory criteria needs to be complied. Also, it is desirable to analyse the criteria of square metres for treatment rooms, and square metres for relaxation room obligatory to classify – and only the additional square metres score with points – considering the score process used in balconies and terraces for resorts that classifies in stars the resort unit by the Portuguese legislation.

Taking into consideration the Portuguese “Manual de boas práticas para Spa em Empreendimentos Turísticos” by Figueiredo and Ladeiras (2012) the equipment square metres were: Turkish Bath – capacity of two

persons per square metre and must be placed visibly to users the maximum of capacity; hydro-massage rooms – minimum of 9 m<sup>2</sup>; jet water rooms – 4 m x 1,5 m; sauna – minimum of 9 m<sup>2</sup> and relaxation room – minimum of 15 m<sup>2</sup>. In this specific criterion, the authors suggest for future investigation to analyse if these minimum measurements should be obligatory and only bigger facilities are entitled to additional score to classify.

In the Portuguese legislation about the touristic lodging unit's classification the spa could score 10 points in all categories, the only request is to have a minimum of 4 equipment, so, this is a fact that is not requested any differentiation between the spas and its facilities. This proposal for spas classification clearly showed that there was a distinction between categories with differentiation in the minimum equipment, facilities and services. The spa infrastructures/facilities criteria could contribute with guidelines to the spa design for

architects, constructors and operators by providing a logical and functional spa conception and project with orientations to the spa market segmentation.

This classification could also contribute to spa supply in the touristic market and promote a connexion between medical tourism and health and wellbeing tourism. The spa classification could enhance the credibility and confidence between spa operators, health insurance companies and health institutions, also could promote the combination of different health and wellbeing services allowing the person to get the most health benefit from different areas.

Lastly, the Portuguese Tourism Board could also adopt the same procedure as the France Government: France Government delegates to a private company an annual inspection to their spas that reports then to Tourism Board. If also applied also in Portugal this could be an important contribution for spa regulation and standard, also to contribute for the distinction and confidence in Portugal as a destination of health and wellbeing tourism.

Although the current study provides valuable insights into spa classification as a management tool for spa service and design,

should mention several limitations. First, the reduced numbers of spa experts in Portugal. Second, the use of online surveys highly reduces the response rate and increases the number of deceptive responses. Finally, the double round methodology decreases the number of experts' participation in the second round and rushed responses.

Future research needs to validate the methodology with more experts and at least one more survey round (e.g., three rounds). The use of face-to-face data collection seems to be more realistic once the use of online surveys promotes unreflective and rushed responses. Additionally, the authors also suggest future investigation to study the spa demand domain, to assess the significance of the spa classification to the spa-goers. Furthermore, for future research to analyse the inclusion of other criteria and/or completing the existing one, define which criteria must be obligatory and optional to final score classification. Finally, some criteria with subjective interpretation as the existence of spa design with sophisticated ambiance and sensorial appealing to the five senses must be defined in future investigations with guidelines to facilitate its evaluation.

- Association Québécoise de Spas. (2018). La norme SPA - Association québécoise des spas.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8–15.
- Buchner, D., Snelling, A., & Cohen, M. (2011). Spa-related education and training. In Routledge (Ed.), *Understanding the global spa industry - Spa management* (pp. 395–413).
- Chien, C.-L. (2013). *Interior Design for Wellness Spaces*. (ICI Consultants, Ed.). Paris, France: Design Media Publishing Limited.
- Choi, Y., Kim, J., Lee, C. K., & Hickerson, B. (2015). The Role of Functional and Wellness Values in Visitors' Evaluation of Spa Experiences. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(3), 263–279.
- Cohen, M., & Russell, D. (2011). Human resource management in spas: staff recruitment, retention and remuneration. (M. Cohen & D. Russell, Eds.), *Understanding the global spa industry - Spa management*. New Jersey: Routledge.
- Crebbin-Bailey, J., Harcup, J., & Harrington, J. (2005). *The Spa Book: the official guide to spa therapy*. London: Thomson.
- Decreto-Lei\_39/2008. Regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos (2008). Portugal.
- Deswal, V. (2015). Advancing the Economies through SPA Industry. *Economia - Seria Management*, 18(2), 208–215.
- ESA European Spas Association. (2017). The international certificates Europe Spa med and Europe Spa wellness for medical spas and wellness hotels. Retrieved June 21, 2018, from <http://www.espa-ehv.eu/>
- ESPA. (2018). About ESPA International. Retrieved June 18, 2018, from <https://www.espa.skincare.com/about-espa.list>
- Etxeberria, I. A., Garayar, A., & Sánchez, J. A. C. (2015). Development of sustainability reports for farming operations in the Basque Country using the Delphi method. *Revista de Contabilidad*, 18(1), 44–54.
- Ferrère, R. (Présidente de L. C. (2014). SBMag. Retrieved from [www.cnep-france.fr](http://www.cnep-france.fr)
- Figueiredo, A. L., & Ladeiras, A. (2012). *Manual de Boas Práticas para Spa em Empreendimentos Turísticos*. Turismo do Porto e Norte de Portugal. Chaves: Turismo de Portugal, Delegação de Turismo de Saúde e Bem-Estar.



- Foster, S. (2011). Branding and Spas. In G. Cohen, Marc; Bodeker (Ed.), *Understanding the global spa industry - Spa management* (pp. 192–207).
- Fox, J. T. (2015). Combining health and design: Spa and Wellness. *Hotel Management*, 21(October), 38–39.
- Fox, J. T. (2017). Biophilic design boosts satisfaction, revenue. *Hotel Management*, 17(October), 56–57.
- Gibson, A. (Mandarin O. H. G. H. K. (2011). Business plans for “state of the art” spas. In G. (University of O. U. Cohen, Marc (RMIT University Australia; Bodecker (Ed.), *Understanding the global spa industry - Spa management* (pp. 88–128).
- Han, H., Kiatkawsin, K., Jung, H., & Kim, W. (2018). The role of wellness spa tourism performance in building destination loyalty: the case of Thailand. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(5), 595–610.
- Howard, G., & Vincent, G. (2011). Product Development. In *Understanding the global spa industry - Spa management* (2011th ed., pp. 222–236). Routledge.
- Hsu, C.-C., & Sandford, B. A. (2005). The Delphi technique. *Dublin: National Children’s Office*, 7(2), 120–125.
- Jelínková, D., Tučková, Z., & Jurigová, Z. (2017). Market segment of families with children: a new stimulus for modern Czech spa industry? *Journal of International Studies*, 10(2), 158–169.
- Keri, K., Ottenbacher, M. C., & Harrington, R. J. (2007). The North American Spa Industry: An Examination of Emergent Trends. *Hospitality Review*, 25(1), 50–60.
- Koh, S., Yoo, J. J. E., & Boger, C. A. (2010). Importance-performance analysis with benefit segmentation of spa goers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 718–735.
- Koskinen, V., & Wilska, T. (2018). Identifying and understanding spa tourists’ wellness attitudes. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 1–19.
- Miguel, T. (2012). *Classificação de Campos de Golfe*. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Gestão, Hotealria e Turismo, Universidade do Algarve.
- MTCM - Ministry of Tourism and Culture of Malaysia. (2012). Spa criteria to spa rating in Malaysia. Retrieved June 21, 2018, from <http://www.motac.gov.my/en/download/category/45-kriteria-pengelasan>



- Nagy, A. (2014). The orientation towards Innovation of spa hotel management: the case of Romanian spa industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 425–431.
- Pedro, C. M. R. V. (2016). Classificação para Spa em Empreendimentos Turísticos: Proposta de Classificação em Três Categorias – Midscale, Upscale e Luxury Spa. Dissertação de Mestrado. Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve.
- Portaria\_327/2008. Regime jurídico dos empreendimentos turísticos (2008). Portugal: Diario da Republica.
- Remedios, P. (2011). Built environment-spa design. In *Understanding the global spa industry - Spa management*. New Jersey: Global Spa Industry.
- Renzi, A. B., & Freitas, S. (2015). The Delphi Method for Future Scenarios Construction. *Procedia Manufacturing*, 3, 5785–5791.
- Rutherford, D. G, & O'Fallon, J. M. (2006). *Hotel Management and Operation* (4th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Schweder, I. (2011). The emergence of a new global luxury business model: a case study of the spa at the Mandarin Oriental. In *Understanding the global spa industry - Spa management* (2nd ed., pp. 171–188). New York, United States: Routledge.
- Spas\_de\_france. (2018). Spas de France Classification. Retrieved June 19, 2018, from <https://www.spasdefrance.fr/classification/>
- Szpilko, D. (2014). The use of Delphi method in the process of building a tourism development strategy in the region. *Ekonomia i Zarządzanie*, 6(4), 329–346.
- UAE. (2014). Spa Market Overview. Colliers International, (May).
- Wisnom, M. S., & Capozio, L. L. (2012). *Spa Management: An Introduction*. New York, United States: Pearson.
- Yaman, R., Alias, Z., & Ishak, N. M. (2012). Beauty Treatment and Spa Design from Islamic Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 50(July), 492–501.



# ANEXO

[Portaria n.º 327/2008 – Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos](#)

# Contabilidade de Gestão e Relato: Uma Revisão Sistemática da Literatura

## *Management Accounting and Reporting: A Systematic Literature Review*

**Vera Sofia Pereira Sampaio** 

Universidade do Minho, Portugal

[pg16325@alunos.uminho.pt](mailto:pg16325@alunos.uminho.pt)

**Anabela Martins Silva** 

Universidade do Minho, Portugal

[anabela@eeg.uminho.pt](mailto:anabela@eeg.uminho.pt)

**Albertina Paula Monteiro** 

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, CEOS, Portugal

[amonteiro@iscap.ipp.pt](mailto:amonteiro@iscap.ipp.pt)

**Conflito de interesses:** nada a declarar. **Financiamento:** nada a declarar

Data de Submissão: 30/06/2021

Data de Aprovação: 27/07/2021

## Resumo

---

Este trabalho tem como objetivo caracterizar e identificar tendências de investigação científica, publicadas nos últimos 10 anos, sobre a contabilidade de gestão e o relato, analisando, em particular, os tópicos abordados, a origem geográfica dos dados, as revistas de publicação e os métodos de pesquisa utilizados na investigação. Dada a variedade de abordagens científicas sob as quais o tema é estudado, e considerando a própria diversidade das realidades em que o mesmo se desenrola, será feita uma revisão sistemática da literatura. As fontes de recolha de dados foram as plataformas da Web of Science e a SCOPUS.

Os resultados indicam que a maioria dos artigos sobre relato está publicada em revistas da área das ciências sociais e comportamentais e recai predominantemente em países da Europa. Em relação aos tópicos em estudo, sobressaem os estudos dedicados ao papel da contabilidade e controlo de gestão na promoção, medição e auditoria da informação divulgada. A maioria dos trabalhos apresenta abordagens metodológicas mais aplicadas, como por exemplo, o modelo analítico.

Apesar das limitações e viés inerentes à metodologia seguida, este estudo reveste-se de grande interesse para académicos que estejam ou pretendam investigar nesta área e para gestores ou profissionais de contabilidade que lidam com estes contextos organizacionais.

**Palavras-chave:** Contabilidade de gestão; relato; revisão de literatura

## Abstract

---

This work aims to characterize and identify trends in scientific research, published in the last 10 years, on management accounting and reporting, analyzing, in particular, the topics covered, the geographic origin of the data, the journals of publication and the methods of research used in the investigation. Given the variety of scientific processes under which the reporting issues have been studied and considering the considerable diversity of the environment in which it takes place, a systematic literature review was carried out. The data collection sources were the Web of Science and SCOPUS platforms. It focuses mainly on the topics covered and the methodological approaches.

The results indicate that most articles on reporting are published in journals in the field of social and behavioral sciences and predominantly fall into European countries. Regarding the topics, the role of accounting and management control in promoting, measuring, and auditing the information disclosed stands out as one of the most relevant. Furthermore, most of the works present more applied methodological approaches, such as the analytical model.

Despite the limitations and bias inherent to the methodology followed, this study is of great interest for academics who are or intend to investigate this area and for managers or accounting professionals who deal with these organizational contexts.



**Keywords:** Literature review; Management Accounting; Reporting

---

## 1.Introdução

---

O atual contexto macroeconómico, caracterizado por um ambiente fortemente competitivo e acelerado, exige que as organizações, particularmente as que estão mais expostas aos mercados internacionais, sejam capazes de se projetar no futuro, a curto, médio e longo prazo (Oliveira, 2018). Face a esta exigência, os gestores necessitam de ter o apuramento efetivo e o controlo rigoroso e sistemático do perfil e da dinâmica de custos da empresa para terem capacidade de antecipar os desafios do futuro (Romero, 2004).

O relato *das empresas* é de extrema importância para os seus *stakeholders*, sendo através deste que as empresas divulgam informação sobre a sua situação e desempenho. Na literatura podemos encontrar três tipos de relato das empresas: financeiro, de sustentabilidade e integrado que diferem entre si no conteúdo da informação disponibilizada, na audiência, na natureza e na função (Eccles & Spiesshofer, 2015). O relato é uma das formas das organizações exporem o que representam, o que procuram alcançar e que ações futuras estão dispostas a realizar (Ball & Bebbington, 2008).

Este trabalho tem como objetivo caracterizar e identificar tendências de investigação científica, publicada nos últimos 10 anos, sobre a contabilidade de gestão e o relato. Dada a diversidade de abordagens científicas sob as quais o tema é estudado, e considerando os diferentes tipos de relato das empresas, será feita uma revisão sistemática da literatura com recurso às plataformas da Web of Science e da

SCOPUS, de forma a selecionar o conjunto de literatura relevante que aborda a Contabilidade de Gestão e o Relato nesta última década. Neste sentido, procura-se (i) identificar os principais tópicos abordados (ii) identificar a origem geográfica dos dados da investigação; (iii) identificar as principais revistas onde se publicam estas temáticas; e (iv) identificar os métodos de pesquisa utilizados para a investigação.

O contributo esperado consiste na sistematização da investigação realizada na última década, de forma que outros estudos, nomeadamente, estudos empíricos possam melhor entender e contextualizar esta temática, de forma que futuras investigações possam ser realizadas permitindo o desenvolvimento e a adequação dos sistemas de informação para a gestão que produzem a informação para a elaboração do relato das empresas.

No capítulo que se segue à presente introdução, será feita uma análise geral sobre o estado da arte. No capítulo 3, será descrita a metodologia e procedimentos aplicados no processo de recolha, seleção e revisão da literatura. No capítulo 4, são apresentados e discutidos os resultados da análise feita às publicações científicas relacionadas com o tema em estudo. Finalmente, serão expostas as considerações finais, no capítulo 5, que resultam da revisão sistemática realizada e onde apresentamos os principais contributos, as limitações deste estudo e sugestões para futuras investigações nesta área.

---

## 2.Relato

---

As empresas, enquanto sistemas abertos, influenciam e são influenciados pela sua envolvente externa. Desta forma, é possível aferir que todas as suas ações afetarão a

sociedade em geral. Por outras palavras, o objetivo macro das empresas transcende a obtenção do lucro e volta-se para a criação de valor, levando a que as preocupações dos

gestores se estendam às relações que estabelecem com todos os intervenientes do tecido empresarial (Oliveira, Pinho & Silva, 2018).

O relato das empresas é de extrema importância para os seus *stakeholders*, sendo através deste que as empresas divulgam informação sobre a sua situação e desempenho. Além disso, há evidências de que os relatórios fornecem um mecanismo para as organizações entenderem quem são e o que procuram alcançar motivando dessa forma ações futuras em prol dos objetivos estratégicos estabelecidos (Bebbington, Larrinaga, & Moneva, 2008). Da mesma forma, a pressão para a divulgação de informações pode posteriormente ser utilizada como um processo de compromisso que leve à transformação (Eccles & Spiesshofer, 2015).

Os escândalos financeiros e corporativos que ocorreram no início dos anos 2000 demonstraram como as falhas de contabilidade e auditoria resultaram em falhas corporativas, destruindo a confiança dos investidores e prejudicando os mercados de capitais. De ressaltar que, essas falhas corporativas não são peculiares a apenas um país ou região geográfica e não se limitam a um período de tempo. Elas ocorrem em vários países em intervalos de tempo variados, como mostram experiências duras do passado (Uyar, Gungormus & Kuzey, 2017). Em resposta a esses escândalos têm sido vários os avanços a nível de regulamentação e auditoria, para proteger os investidores de possíveis escândalos futuros e para evitar relatórios financeiros fraudulentos.

Num trabalho de revisão da literatura sobre o relato, os autores, Héroux e Henri (2009) identificaram a relação de dependência existente entre o controlo de gestão e o grau de divulgação das informações. Sobre isto, o trabalho de Héroux e Henri (2009) mostra que um número crescente de estudos foca o papel

do controlo de gestão nos relatórios corporativos, mais especificamente, em perceber a sua função quando o objeto de controlo é composto por informações que devem ser divulgadas para fora da organização. Os resultados sugerem que a incerteza ambiental e a orientação das partes interessadas influenciam a extensão do uso do controlo de gestão nos relatórios de gestão, estando associada positivamente à qualidade das informações divulgadas. Também Espejo e Daciê (2016) defendem o papel fundamental do controlo de gestão na cobertura das necessidades de informação internas e externas a fim de superar as atuais deficiências e deixar de ser uma barreira potencial ao investimento.

Nassereddine e Ahmad (2019) descrevem a necessidade de evolução que a contabilidade de gestão tem sofrido, historicamente orientada para a dimensão do desempenho económico e financeiro, tem sido estudada a sua capacidade de evoluir para a integração de padrões relacionados com o controlo, medição e gestão de relatórios de desempenho ambiental (key performance indicators (KPIs) e Sustainability Balanced Scorecard (SBSC).

Honggowati, Rahmawati, Aryani e Probohudono (2017), no seu trabalho de revisão de literatura relaciona o grau de divulgação das informações com a *corporate governance*, onde identificaram várias oportunidades de investigação, nomeadamente: a influência do tamanho do conselho de administração; a proporção de administradores independentes e o grau de propriedade. Também Uyar et al. (2017) exploram a *corporate governance* relacionando-a com a contabilidade, os relatórios financeiros e o plano orçamental concluindo que estes têm um impacto positivo no nível de governança corporativa.

Vários estudos exploram a necessidade de o relato compensar a falta de informação



existente sobre o impacto que as práticas de sustentabilidade têm nos negócios e na atividade da empresa. São exemplos disso, os trabalhos de Moreno (2013) e Scarpellini, Marín-Vinuesa, Aranda-Usón e Portillo-Tarragona (2020), entre outros.

Também Ferdous, Adams e Boyce (2019) e Nigri e Baldo, (2018), sugerem que o surgimento desta nova abordagem deve-se, principalmente, a dois fatores: o aumento de legislação sobre as metas que as empresas têm que alcançar em termos de impactos ambientais, sociais e económicos; e as expectativas da sociedade em relação ao desempenho das empresas e respetiva divulgação.

Truant, Corazza e Scagnelli (2017) identificam o aumento da pressão institucional sobre as empresas para a divulgação de informação não financeira, nomeadamente, no que diz respeito aos relatórios de sustentabilidade. De forma a minimizar os riscos associados a esta exposição têm ocorrido alterações nas políticas dos relatórios de sustentabilidade, de que são exemplo a Diretiva Europeia sobre Divulgação Não Financeira (2014/95/EU); os padrões emitidos pelo *American Sustainability Accounting Standard Board* (SASB); as

diretrizes G4 emitidas pelo Global Sustainability Standard Board (GSSB); e a estrutura do International Integrated Reporting Council (IIRC).

De um modo geral, a literatura dos últimos 10 anos permite-nos identificar duas linhas de investigação relativamente ao relato. Uma linha de investigação que aborda o contributo da contabilidade de gestão, em particular, do controlo de gestão como instrumentos de controlo, medição e divulgação de informações financeiras e não financeiras. Desta premissa, nasce a necessidade de a contabilidade de gestão evoluir no sentido de responder às novas necessidades de informação que os gestores, investidores e consumidores atribuem cada vez mais importância, como é o caso, das práticas das empresas em matéria ambiental e social. Neste âmbito, surge a readaptação de alguns sistemas de avaliação de desempenho já existentes como *Balanced Scorecard* aplicado ao SBSC e os KPIs. Outra linha de investigação que se foca sobretudo na gestão do risco. A falta de padronização das informações que devem ou não ser divulgadas pode levar a que algumas empresas se exponham de forma negativa, influenciando dessa forma o seu equilíbrio financeiro.

---

### 3. Metodologia

---

A revisão sistemática da literatura (RSL), apesar de ser uma metodologia de investigação com origem nas ciências médicas teve, após o ano 2000, um crescimento expressivo como metodologia de investigação noutras áreas de conhecimento (Igarashi, Corrêa Igarashi & Borges, 2015). Esta metodologia reveste-se de grande utilidade na integração do conhecimento sobre uma determinada temática na medida em que abrange a literatura de forma não tendenciosa e responde a uma pergunta específica (De-la-Torre-Ugarte-

Guanilo, Takahashi, & Bertolozzi, 2011); trata-se de um processo replicável e transparente (Bowen, Kahindi, Herremans, Bowen, & Herremans, 2016) e sintetiza evidências disponíveis na literatura (Sampaio & Mancini, 2007).

Os trabalhos de Revisão Sistemática exigem a aplicação de procedimentos metodológicos muito claros e explícitos. Atualmente, os investigadores dispõem de guiões práticos para desenvolverem este tipo de estudo,

nomeadamente o *Cochrane Handbook*; o *Preferred Reporting items for systematic reviews and meta-analyses (prisma)*. A aplicação destes procedimentos às ciências sociais carece de importantes adaptações. Neste trabalho seguimos os procedimentos aplicados em Silva e Silva (2019).

A nossa pergunta de investigação é formulada nos seguintes termos: quais as tendências de investigação sobre o relato, em termos de tópicos e metodologias?

As fontes de dados utilizadas são as plataformas eletrónicas: Web of Science e SCOPUS. Os dados recolhidos cingem-se a artigos publicados nas revistas indexadas nessas plataformas. São excluídos todos os trabalhos publicados em atas de congressos; todos os trabalhos não publicados, e todos os trabalhos publicados em revistas não disponíveis das bases de dados selecionadas.

A recolha de dados é realizada por um investigador, entre os dias 15 e 20 de fevereiro

de 2020. Previamente, foi realizada uma pesquisa exploratória inicial no *google académico* para ensaiar palavras de pesquisa, sendo experimentadas diversas combinações e, para cada uma dessas combinações, são analisados os resultados de modo a verificar qual a combinação de palavras que resultava em maior número de artigos que aborda especificamente a problemática do relato. As combinações com melhores resultados são:

- “management accounting” and “reporting”;
- “corporate financial reporting”.

A tabela 1 resume os resultados do processo de recolha de dados, sendo que, a primeira seleção resultou da análise dos títulos dos artigos, a segunda foi baseada na seleção dos artigos pela análise do resumo. Assim, na terceira seleção, foram recolhidos os textos integrais (dos artigos acessíveis) e feita a sua seleção baseada no conteúdo integral dos artigos.

**Tabela 1:** Fonte de dados e resultados

Base de Dados 2010-2020	SCOPUS	Web of Science	Total sem sobreposição
"Management accounting" and "reporting"			
Iniciais	23 artigos	79 artigos	
Após 1º critério seleção (título)	12 artigos	29 artigos	
Após 2º critério seleção (resumo)	12 artigos	24 artigos	
Após 3º critério de seleção (artigo completo)	12 artigos	24 artigos	27 artigos
"Corporate financial reporting"			
Iniciais	8 artigos	14 artigos	
Após 1º critério seleção – título	5 artigos	9 artigos	
Após 2º critério seleção – resumo	5 artigos	8 artigos	
Após 3º critério de seleção – artigo completo	5 artigos	8 artigos	10 artigos
TOTAL	17 artigos	32 artigos	37 artigos

**Fonte:** Elaboração própria

Os artigos recolhidos na terceira seleção resultam da disponibilidade do artigo completo e da análise de questões formais sobre os artigos, sendo retirados da análise todos os trabalhos de investigação que não sejam artigos publicados em revistas, tais como, dissertações, capítulos de livro, artigos de conferências, etc. Contudo, neste caso, todos os artigos selecionados na segunda seleção estavam disponíveis e eram artigos de revistas científicas.

Assim, as combinações utilizadas para a pesquisa, “management accounting” and “reporting” e “corporate financial reporting”, deram origem a um total de 124 artigos (23+79+8+14), incluindo sobreposições. O número de artigos obtidos utilizando as palavras “management accounting” e “reporting” (na Scopus 23 + na Web of Science 79 = 102) foram muito superiores aos obtidos com as palavras “corporate financial reporting” (na Scopus 8 + na Web of Science 14 = 22). Curiosamente, verifica-se também que a base de dados Web of Science apresenta um leque muito mais alargado de artigos (79+14=93) face à SCOPUS (23+8=31).

Tal como referido anteriormente, após extração da lista de resultados inicial, foi realizada uma seleção de artigos com base no título. Esta primeira seleção permite excluir artigos que tratavam questões exclusivamente relacionadas com questões contabilísticas, no seu sentido mais lato, ou que se situam no âmbito da obrigatoriedade da prestação de contas a que estão sujeitas as atividades económicas. O universo do estudo reduziu para 55 artigos, incluindo sobreposições.

Em consequência, a leitura dos resumos, que consistiu a segunda etapa, permitiu a determinação dos artigos que foram alvo da análise mais analítica da revisão da literatura. Curiosamente, apenas 6 artigos são excluídos nesta fase da pesquisa, não se registando uma diferença significativa entre os artigos selecionados com base no título e os artigos selecionados após a leitura do resumo, em nenhuma das bases de dados.

No final, verifica-se que existem 12 artigos comuns aos resultados das duas estratégias de pesquisa aplicadas, tendo ficado um universo de 37 artigos para análise conforme Apêndice I – Lista de artigos analisados.

A fase seguinte consiste na realização de uma Bibliometria dos artigos analisados. Assim, poderemos analisar de forma quantitativa (no que diz respeito ao apuramento do número de artigos) a produção e disseminação do conhecimento científico desta temática. Assim, a análise dos artigos será feita de forma a classificar a categoria a que pertence cada artigo de forma a alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os principais tópicos abordados;
- Identificar a origem geográfica dos dados da investigação;
- Identificar as principais revistas onde se publicam estas temáticas e
- Identificar os métodos de pesquisa utilizados para a investigação.

---

## 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

---

A realização desta pesquisa permitiu comprovar a disseminação do tema a nível global, com estudos realizados em quase todos os continentes, com principal destaque para a Europa (17), Ásia (9) e América do Sul (6).

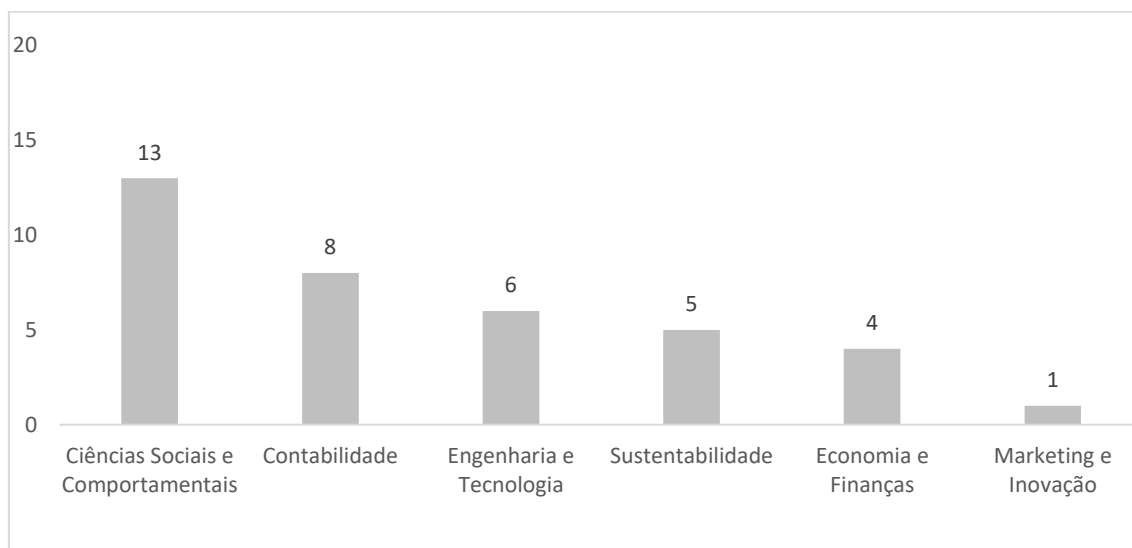
Dos estudos realizados nos países da Europa, em particular na União Europeia, os países com maior representação são Itália (3), Reino Unido (3), Espanha (2), Polónia (2) e os restantes em países da Europa Central. No continente asiático destacam-se o Bangladesh (2); China (2); e a Malásia (2). Na América do Sul, destaca-se o Brasil com a totalidade dos 6 estudos. Esta evidência indica que países onde o nível de corrupção é muito elevado aumenta a preocupação e a necessidades de os investidores terem acesso a informação fidedigna e transparente.

A baixa representatividade de países de África e da América do Norte sugerem que, o nível de estabilidade política e financeira de um país influencia, em extremos opostos evidentemente, as necessidades de investigação relativamente ao tema do relato. Por um lado, países onde as questões sanitárias e de saúde pública ainda são um problema denotam menos preocupação, por uma questão de prioridades, relativamente ao tema em estudo. Por outro lado, países como os Estados Unidos da América (EUA) onde o

nível de confiança do sistema político e financeiro é elevado e onde os investidores reconhecem maior transparência e fiabilidade na informação acabam por também eles não sentir necessidade de aprofundar o tema em estudo.

Conforme evidenciado no gráfico nº1, a maioria das publicações sobre relato e contabilidade de gestão aparece em revistas da área das ciências sociais e comportamentais (13). As revistas da área da contabilidade publicaram apenas 8 artigos sobre este assunto. No período em análise, várias revistas publicaram mais que um artigo: a revista *Sustainability* fez 4 publicações (Moreno, 2013; Nigri & Baldo, 2018; Truant et al., 2017; Vitale, Cupertino, Rinaldi, & Riccaboni, 2019); a revista *Procedia - Social and Behavioral Sciences* com 2 artigos publicados (Dănescu & Dogar, 2014; Papazov & Mihaylova, 2015); assim como a *Comparative Economic Research Journal* e a *The IEB International Journal of Finance*. Também a *Procedia Economics and Finance Journal* e a revista *Contabilidade & Finanças* fizeram 2 publicações respetivamente e (Espejo & Daciê, 2016; Oyadomari, Duque, Nisiyama, Dultra-De-Lima, & De Mendonça Neto, 2018). É curioso notar a presença de 6 publicações sobre esta temática em revistas da área dos sistemas de engenharia e tecnologia.

**Gráfico n° 1:** Distribuição dos artigos por área científica da revista

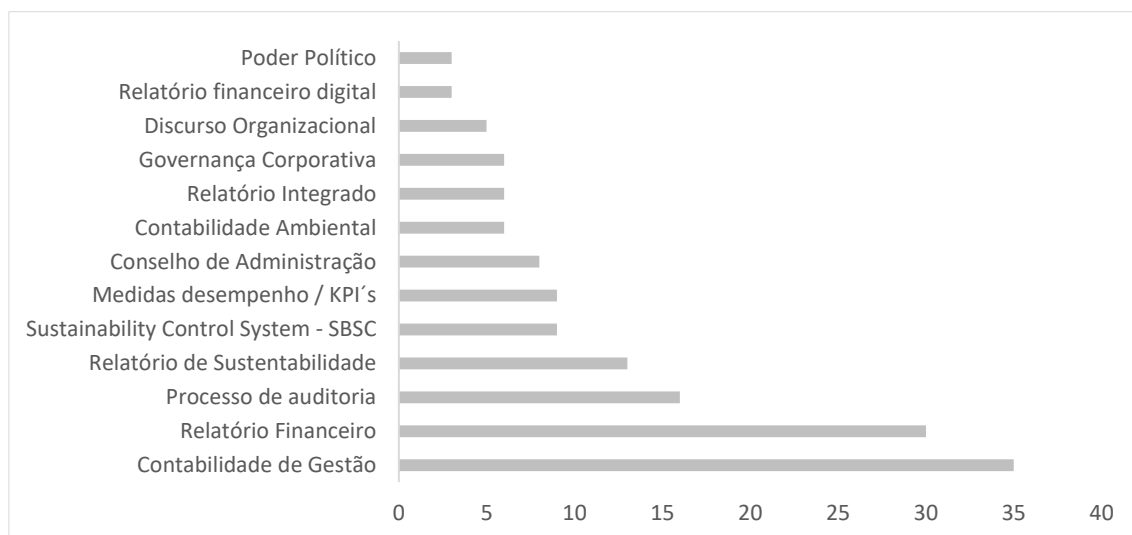


**Fonte:** Elaboração própria

Para classificar os artigos em tópicos de investigação, adaptamos as categorias criadas por Hesford, Van der Stede e Young (2006) num estudo bibliográfico sobre investigação em contabilidade de gestão. O gráfico n.º 2

apresenta os diferentes tópicos de investigação. Salienta-se o facto de que os tópicos não são mutuamente exclusivos e que os tópicos mais investigados são o relato financeiro e a contabilidade de gestão.

**Gráfico n° 2:** Tópicos de investigação



**Fonte:** Elaboração própria

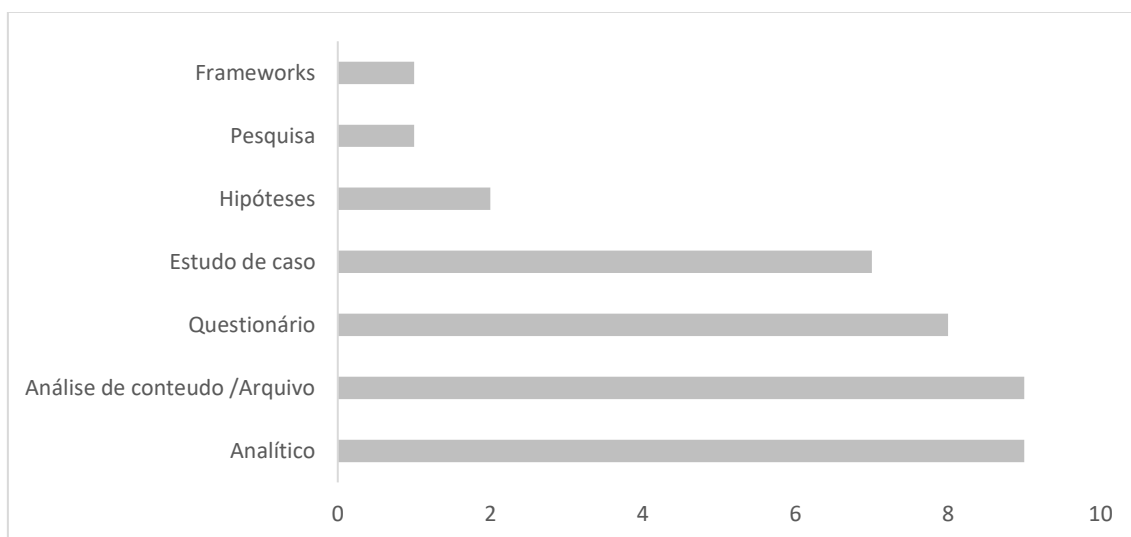
Na classificação dos trabalhos quanto aos métodos de pesquisa utilizados na investigação foi igualmente seguida a categorização

sugerida por Hesford, Van der Stede e Young (2006). Tal como mostra o gráfico n° 3, do conjunto dos 37 artigos selecionados, um dos

tipos de estudo mais utilizado é o modelo analítico, revelando uma abordagem positivista, com recurso a métodos quantitativos, pois foram identificados 9 trabalhos deste tipo. De ressaltar, que a maioria destes estudos é aplicada sobre empresas cotadas e que, por norma, procuram relacionar as características dos concelhos de administração (número, género, propriedade) com o nível de divulgação. Os trabalhos de arquivo (9) referem-se sobretudo a estudos que analisam normas regulatórias, projetos e fundos sociais, nomeadamente, o Fundo Social Europeu (FSE) e prémios de transparência. No âmbito dos 8 trabalhos que recorrem a questionários destacam-se os que analisam dimensões

comportamentais e culturais da contabilidade de gestão, em especial as associadas ao controlo de gestão. O Estudo de Caso ou Estudo de Casos Múltiplos permitem observar a realidade no seu contexto e envolvência recorrem a abordagens mais qualitativas. Foram identificados 5 trabalhos que utilizaram o Estudo de Caso e 2 utilizam o Estudo de Casos Múltiplos. A questão do relato, neste caso, do relato da sustentabilidade e da sua interligação com a contabilidade de gestão é o tema mais abordado nestes estudos. Temas como sistema de contabilidade de gestão sustentável, KPI's sustentáveis e relatórios de sustentabilidade são também analisados.

Gráfico nº 3: Métodos de pesquisa



Fonte: Elaboração própria

A figura nº 1 sintetiza, sob a forma de palavras-chave, o conteúdo dos resumos dos 37 artigos analisados, recorrendo ao *Word Cloud Generator*. Apesar das limitações que este modelo de análise apresenta, é curioso notar a grande variedade de termos na área da contabilidade que o mesmo sugere. Esta situação deve-se ao facto de os estudos encontrados serem de vários pontos do globo,

com realidades económicas, políticas e sociais muito distintas.

Pode-se, no entanto, verificar que os principais termos vão ao encontro do tema em estudo e de todas as suas possíveis correlações com os aspetos da realidade empresarial: o relato e a sua ligação com a contabilidade; o relato e a sua ligação com a contabilidade de gestão; os vários tipos de relato; entre outros.



**Figura nº 1:** Nuvem das palavras resultante da análise de conteúdo



**Fonte:** Elaboração própria

## 5.Considerações Finais

O relato é de extrema importância para todos os *stakeholders*, sendo através deste que as empresas divulgam informação sobre a sua situação e desempenho, sendo também uma das formas das organizações exporem o que representam, o que procuram alcançar e que ações futuras estão dispostas a realizar (Ball & Bebbington, 2008). Este artigo procurou identificar as tendências de investigação científica, publicada nos últimos 10 anos, sobre o relato, em particular, na análise de tópicos abordados e os métodos aplicados. Atendendo à especificidade do tema em estudo, optou-se por se realizar uma revisão sistemática da literatura nas plataformas bibliográficas Web of Science e SCOPUS, restringindo a pesquisa para a última década. Os artigos selecionados foram analisados de forma a que se identificassem os principais tópicos estudados,

a origem geográfica dos dados trabalhados, as principais revistas onde foram publicados os estudos e quais os métodos de pesquisa utilizados.

A análise de conteúdo realizada aos 37 artigos recolhidos mostrou que a temática mais investigada está relacionada com a problemática da contabilidade de gestão, em particular com o seu contributo para a transparência da divulgação e medição do desempenho das empresas com práticas sustentáveis. Este facto está em consonância com a importância acrescida que o tema do relato, e em particular do relato sobre a sustentabilidade, tem tido junto de investidores e *stakeholders*, aumentando o interesse das empresas pela divulgação não só obrigatória, como facultativa, de forma a poderem obter



benefícios, nomeadamente, ao nível da competitividade, imagem de marca, reputação, fidelização do cliente (Barrena-Martinez et al., 2019). Os diferentes tipos de relatórios são também um tema abordado, particularmente o relatório de sustentabilidade integrado, separado do financeiro que, na maioria dos casos, já é de carácter obrigatório.

Este estudo, ao realizar uma sistematização da investigação na última década, apresenta um contributo para um maior entendimento sobre os principais interesses dos investigadores e sobre as fontes de publicações escolhidas pelos mesmos, bem como sobre os métodos de pesquisa mais utilizados para o estudo da contabilidade de gestão e o relato. Desta forma, o principal contributo desta investigação é direccionado, não só para os gestores e profissionais que utilizam ou que produzem a informação da contabilidade de gestão e a relatam, como também para os académicos que podem melhor entender e contextualizar a temática, de forma que futuras investigações

possam ser realizadas permitindo o desenvolvimento e a adequação dos sistemas de informação para a gestão que produzem a informação para a elaboração do relato das empresas.

Uma das limitações desta investigação prende-se com a metodologia utilizada, uma vez que, os critérios de pesquisa permitiram recolher um número reduzido de artigos, facto que impossibilita a realização de uma meta-análise, pois os artigos seleccionados são altamente diversificados, pelo que os resultados não são passíveis de serem integrados estatisticamente. Assim sendo, não é possível uma generalização dos resultados obtidos no presente estudo.

Como futura investigação sugerimos o alargamento da pesquisa a outras plataformas de referências bibliográficas e a utilização de outras palavras-chave. Também poderá ser interessante a realização de uma análise ao perfil dos autores que investigam nesta área.

# BIBLIOGRAFIA

- Ball, A., & Bebbington, J. (2008). Editorial: Accounting and Reporting for Sustainable Development in Public Service Organizations. *Public Money and Management*, 28(6), 323–326.
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: Findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580.
- Bebbington, J., Larrinaga, C., & Moneva, J. M. (2008). Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 337–361. <https://doi.org/10.1108/09513570810863932>
- Bowen, F., Kahindi, A. N., Herremans, I., Bowen, F., & Herremans, I. (2016). When suits meet roots: The antecedents and consequences of community engagement strategy. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 297–318.
- Dănescu, T., & Dogar, C. (2014). Conflicts of Interests in the Accounting Reporting Area of European Social Fund Financed Operations in Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 215–219. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.447>
- De-la-Torre-Ugarte-Guanilo, M. C., Takahashi, R. F., & Bertolozzi, M. R. (2011). *Revisão sistemática: noções gerais. Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45(5), 1260-1266.
- Eccles, R. G., & Spiesshofer, B. (2015). Integrated Reporting for a Re-Imagined Capitalism. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2665737>
- Espejo, M. M. dos S. B., & Daciê, F. do P. (2016). Reducing information asymmetry from the management control perspective: Discussion of practices in transparent companies. *Revista Contabilidade e Finanças*, 27(72), 378–392. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201603000>
- Ferdous, M. I., Adams, C. A., & Boyce, G. (2019). Institutional drivers of environmental management accounting adoption in public sector water organisations. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 32(4), 984–1012. Retrieved from <https://fivethirtyeight.blogs.nytimes.com/2011/01/03/all-politics-is-local-the-debate-and-the-graphs/>
- Héroux, S., & Henri, J. F. (2010). Management control and web-based corporate reporting: An empirical exploratory study. In *Advances in Management Accounting* (Vol. 18), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 203-246. [https://doi.org/10.1108/S1474-7871\(2010\)0000018011](https://doi.org/10.1108/S1474-7871(2010)0000018011)
- Honggowati, S., Rahmawati, R., Aryani, Y. A., & Probohudono, A. N. (2017). Corporate Governance and Strategic Management Accounting

Disclosure. *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, 1(1), 23–30. <https://doi.org/10.28992/ijSAM.v1i1.24>

Igarashi, W., Corrêa Igarashi, D. C., & Borges, B. J. (2015). Revisão Sistemática e Sua Potencial Contribuição em “Negócios, Gerenciamento e Contabilidade. *Gestão & Regionalidade*, 31(91). <https://doi.org/10.13037/gr.vol31n91.2887>

Kalinowski, J. (2010). Project management and presentation of information in financial statements-company performance measurement or project performance measurement. *Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe*, 13(3), 17-311.

Kamalluarifin, W. F. S. W. (2016). The Influence of Corporate Governance and Firm Characteristics on the Timeliness of Corporate Internet Reporting By Top 95 Companies in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 156–165. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00020-4](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00020-4)

M. Shamimul, H., Syed Zabid, H., & Rashidah, A. R. (2014). Corporate governance and corporate accruals: The situation in Bangladesh. *Aestimatio*, 9, 90–111. <https://doi.org/10.5605/ieb.9.5>

Md. Shamimul, H., & Normah, O. (2016). How do we assess the quality of corporate financial reporting?The Ieb International Journal of Finance, 13, 2–17. <https://doi.org/10.5605/ieb.11.4>

Moreno, M. L. P. (2013). Assessment of the impact of business activity in sustainability terms. Empirical confirmation of its determination in Spanish companies. *Sustainability*, 5(6), 2389–2420. <https://doi.org/10.3390/su5062389>

Nassereddine, H., & Ahmad, A. S. (2019). The role of management accounting systems in sustainable and development strategies. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 13(1), 313–325. <https://doi.org/10.2478/picbe-2019-0028>

Nigri, G., & Baldo, M. Del. (2018). Sustainability reporting and performance measurement systems: How do small- and medium- sized benefit corporations manage integration? *Sustainability*, 10(12), 4499.. <https://doi.org/10.3390/su10124499>

Noordin, R., Zainuddin, Y., Fuad, Mail, R., & Sariman, N. K. (2015). Performance Outcomes of Strategic Management Accounting Information Usage in Malaysia: Insights from Electrical and Electronics Companies. *Procedia Economics and Finance*, 31, 13–25. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01127-2](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01127-2)

Oliveira, C. P. (2018). *Balanced Scorecard , Cultura Organizacional e Desempenho: O Caso das Maiores Exportadoras de Portugal*. Tede de Doutoramento em Ciências Empresariais, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

- Oliveira, C., Pinho, J. C., & Silva, A. M. (2018). The relevance of learning and growth in organizations that adopt and do not adopt the BSC-characterization of the cultural profile. *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, 12(33), 2584-2602. ISSN 1980-5756. <http://doi.org/10.21171/ges.v12i33.2456> (B2 da QUALIS-CAPES Quadriênio 2013-2016).
- Oyadomari, J. C. T., Duque, B., Nisiyama, E. K., Dutra-De-Lima, R. G., & De Mendonça Neto, O. R. (2018). Use of management reports and performance of sales managers in an insurance company. *Revista Contabilidade e Finanças*, 29(78), 343-354. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201805970>
- Papazov, E., & Mihaylova, L. (2015). Organization of Management Accounting Information in the Context of Corporate Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 309-313. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.543>
- Romero, F. C. C. (2004). Sistemas de Custeio e Desenvolvimento Tecnológico: Evolução e Perspectivas. *Utilities Interface*, 20-22.
- Sampaio, R., & Mancini, M. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11, 83-89.
- Scarpellini, S., Marín-Vinuesa, L. M., Aranda-Usón, A., & Portillo-Tarragona, P. (2020). Dynamic capabilities and environmental accounting for the circular economy in businesses. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(7), 1129-1158. <https://doi.org/10.1108/sampj-04-2019-0150>
- Silva, A., & Silva, A. (2019). Contabilidade de Gestão nos Hospitais: Uma revisão Sistemática da Literatura (2014-2019). In Em memória de João Carvalho – Estudos sobre Contabilidade, Finanças e Políticas Públicas. Áreas Editora, ISBN:978-989-9010-00-0, pp. 73-90
- Truant, E., Corazza, L., & Scagnelli, S. D. (2017). Sustainability and risk disclosure: An exploratory study on sustainability reports. *Sustainability*, 9(4), 636. <https://doi.org/10.3390/su9040636>
- Uyar, A., Gungormus, A. H., & Kuzey, C. (2017). Impact of the accounting information system on corporate governance: Evidence from Turkish non-listed companies. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11(1), 9-27. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v11i1.3>
- Vitale, G., Cupertino, S., Rinaldi, L., & Riccaboni, A. (2019). Integrated management approach towards sustainability: An Egyptian business case study. *Sustainability*, 11(5), 1244. <https://doi.org/10.3390/su11051244>
- Zarzycka, E., & Michalak, M. (2013). Measuring the Performance of Local Government Entities and Analysis of their Managers' and Personnel's Information Needs in the Context of New Public Management Abstract. *Versita*, 123-147.

# APÊNDICE

## Lista de Artigos Analisados

N.º	Autores (ano)	Título	Fontes de dados	
			WoS	SCOPUS
1	Samsonova-Taddei e Turley, (2019)	Accountability in an Independent Regulatory Setting: The Use of Impact Assessment in the Regulation of Financial Reporting in the UK	X	X
2	Hall (2010)	Accounting information and managerial work	X	
3	Valentinetti e Rea (2011)	Adopting XBRL in Italy: Early evidence of fit between Italian GAAP taxonomy and current reporting practices of non-listed companies		X
4	Lan e Zhong (2016)	An Evaluation Model for Financial Reporting Supply Chain Using DEMATEL-ANP	X	X
5	Pajuelo Moreno (2013)	Assessment of the impact of business activity in sustainability terms. Empirical confirmation of its determination in Spanish companies	X	X
6	Dănescu e Dogar (2014)	Conflicts of Interests in the Accounting Reporting Area of European Social Fund Financed Operations in Romania	X	
7	Rehwinkel (2016)	Corporate financial risk analysis according to the constructal law: Exploring the composition of liabilities to assets	X	
8	Hasan, Hossain e Rahman (2014)	Corporate governance and corporate accruals: The situation in Bangladesh	X	
9	Honggowati, Rahmawati, Aryani e Probohudo (2017)	Corporate Governance and Strategic Management Accounting Disclosure	X	
10	Habib e Hasan (2019)	Corporate life cycle research in accounting, finance and corporate governance: A survey, and directions for future research	X	X
11	Litfin, Meeh-Bunse, Luer e Teckert (2017)	Corporate social responsibility reporting-a Stakeholder's perspective approach	X	X
12	Frezatti, Barroso e Carter (2015)	Discursos Internos se Sustentam sem Suporte da Contabilidade Gerencial? Um Estudo de Caso no Setor de Autopeças	X	
13	Scarpellini, Marín-Vinuesa, Aranda-Usón e Portillo-Tarragona (2020)	Dynamic capabilities and environmental accounting for the circular economy in businesses		X
14	Polanková, Manlig e Králíková (2015)	Environmental reporting in the enterprise and related issues		X
15	Hasan e Omar (2016)	How do we assess the quality of corporate financial reporting?	X	
16	Hasan, Omar, Barnes e Handley-Schachler (2017)	Impact of the accounting information system on corporate governance: Evidence from Turkish non-listed companies	X	X
17	Ferdous, Adams e Boyce (2019)	Institutional drivers of environmental management accounting adoption in public sector water organisations	X	
18	Zadorozhnyi e Yasysheva (2019)	Intangible assets accounting and reporting issues	X	
19	Vitale, Cupertino, Rinaldi e Riccaboni (2019)	Integrated management approach towards sustainability: An Egyptian business case study	X	
20	Luyan e Ghani (2019)	Management accounting practices among Chinese enterprises		X
21	Héroux e Henri (2010)	Management control and web-based corporate reporting: an empirical exploratory study	X	

22	Zarzycka e Michalak (2013)	Measuring the Performance of Local Government Entities and Analysis of their Managers' and Personnel's Information Needs in the Context of New Public Management Abstract	X	X
23	Papazov e Mihaylova (2015)	Organization of Management Accounting Information in the Context of Corporate Strategy	X	
24	Noordin, Zainuddin, Mail e Sariman (2015).	Performance Outcomes of Strategic Management Accounting Information Usage in Malaysia: Insights from Electrical and Electronics Companies	X	
25	Kalinowski (2010)	Project management and presentation of information in financial statements – company performance measurement or project performance measurement	X	
26	Espejo e Daciê (2016)	Reducing information asymmetry from the management control perspective: Discussion of practices in transparent companies	X	X
27	Alves, Kassai, Lucas e Ferreira (2017)	Relato integrado e o formato da informação financeira para evidenciar a criação de valor das empresas do programa piloto	X	
28	Truant, Corazza e Scagnelli (2017)	Sustainability and risk disclosure: An exploratory study on sustainability reports	X	X
29	Nigri e Del Baldo (2018)	Sustainability reporting and performance measurement systems: How do small- and medium-sized benefit corporations manage integration?	X	X
30	Havasi e Darabi (2016)	The effect of auditor's industry specialization on the quality of financial reporting of the listed companies in tehran stock exchange		X
31	Gross, Königsgruber, Pantzalis e Perotti (2016)	The financial reporting consequences of proximity to political power	X	
32	Pervan e Dropulić (2019)	The impact of integrated information systems on management accounting: Case of Croatia	X	X
33	Kamalluarifin (2016)	The Influence of Corporate Governance and Firm Characteristics on the Timeliness of Corporate Internet Reporting By Top 95 Companies in Malaysia	X	
34	Bufoni, Ferreira e Oliveira (2018)	The quality of carbon management accounting reporting as a financial barrier to clean development mechanism projects development	X	
35	Nassereddine e Ahmad (2019)	The role of management accounting systems in sustainable and development strategies	X	
36	Bueno, Marcon, Pruner-da-Silva e Ribeirete (2018)	The role of the board in voluntary disclosure	X	
37	Oyadomari, Duque, Nisiyama, Dutra-de-Lima e Mendonça (2018)	Use of management reports and performance of sales managers in an insurance company	X	

**e<sup>3</sup>** | Revista de Economia  
Empresas e  
Empreendedores  
na CPLP

pontēditora



