

XXXIV JORNADAS LUSO-ESPAÑHOLAS DE GESTÃO CIENTÍFICA

(Transformação Digital, Soluções Sustentáveis:
Concebendo a Gestão do Futuro)



XXXIV JORNADAS HISPANO-LUSOS DE GESTIÓN CIENTÍFICA

(Transformación Digital, Soluciones Sostenibles:
Dar Forma a la Administración del Futuro)

BOOK OF PROCEEDINGS

Editors:

Ricardo Gouveia Rodrigues | Arminda do Paço
Paulo Duarte | Cláudia Dias | Mário Raposo

Proceedings of the

XXXIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica (JLEGC 2025)



2025

29 de janeiro a 1 de fevereiro

Covilhã - Portugal

Editors:

Ricardo Gouveia Rodrigues | Arminda do Paço
Paulo Duarte | Cláudia Dias | Mário Raposo

FICHA TÉCNICA

Título

Proceedings of the XXXIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica (JLEGC 2025)

Autores

Ricardo Gouveia Rodrigues

Faculty of Human and Social Sciences
NECE-Research Centre for Business Sciences
Universidade da Beira Interior
Covilhã, Portugal

Cláudia Dias

Faculty of Human and Social Sciences
NECE-Research Centre for Business Sciences
Universidade da Beira Interior
Covilhã, Portugal

Arminda do Paço

Faculty of Human and Social Sciences
NECE-Research Centre for Business Sciences
Universidade da Beira Interior
Covilhã, Portugal

Mário Raposo

Faculty of Human and Social Sciences
NECE-Research Centre for Business Sciences
Universidade da Beira Interior
Covilhã, Portugal

Paulo Duarte

Faculty of Human and Social Sciences
NECE-Research Centre for Business Sciences
Universidade da Beira Interior
Covilhã, Portugal

Design da Capa

Paulo Duarte

Edição e Execução Gráfica

UBI Edições - Universidade da Beira Interior
Rua Marquês d'Ávila e Bolama | 6201-001 Covilhã - Portugal
tipografia@ubi.pt | www.ubi.pt

Nº de Exemplares

Print-on-demand

ISBN

978-989-9239-28-9 (papel)
978-989-9239-27-2 (pdf)

Depósito Legal Nº

558893/26

DOI

<https://doi.org/10.25768/9239-27-2>

Covilhã, 2026

Apoio:



Covilhã, 2026

© 2026, Ricardo Gouveia Rodrigues, Arminda do Paço, Paulo Duarte, Cláudia Dias, Mário Raposo.

© 2026, UBI Edições.

The content of this work is protected by law. Any form of reproduction, distribution, public communication, or transformation, in whole or in part, requires the express authorization of the publisher and its authors. The texts, as well as authorization for the publication of images, are the sole responsibility of the authors. The scientific quality and the contents of the communications, despite an independent peer-review process, are the sole responsibility of the respective authors.

Covilhã, 2026

© 2026, Ricardo Gouveia Rodrigues, Arminda do Paço, Paulo Duarte, Cláudia Dias, Mário Raposo.

© 2026, UBI Edições.

O conteúdo desta obra está protegido por Lei. Qualquer forma de reprodução, distribuição, comunicação pública ou transformação da totalidade ou de parte desta obra carece de expressa autorização do editor e dos seus autores. Os textos, bem como a autorização de publicação das imagens, são da exclusiva responsabilidade dos autores.

A qualidade científica e os conteúdos das comunicações, apesar de processo independente de revisão por pares, são da inteira responsabilidade dos respetivos autores.



Prefácio

Numa era em que a gestão enfrenta desafios sem precedentes, as XXXIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica foram um espaço de encontro, reflexão e inspiração para pensar a gestão do futuro. Realizadas entre 29 de janeiro e 1 de fevereiro de 2025 na Universidade da Beira Interior (UBI), estas Jornadas foram organizadas pelo Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE), Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, e Departamento de Gestão e Economia. Este evento reafirmou a vitalidade da cooperação científica entre universidades de Portugal e Espanha, reunindo investigadores, docentes e profissionais que partilham a ambição de construir uma gestão mais inteligente, responsável e sustentável.

Sob o lema “Transformação Digital, Soluções Sustentáveis: Concebendo a Gestão do Futuro”, esta edição promoveu um debate profundo sobre as grandes transições que moldam o presente e o futuro das organizações. A digitalização, a inteligência artificial, as novas formas de trabalho, a sustentabilidade e a ética corporativa foram temas centrais de um diálogo que cruzou gerações, disciplinas e visões, projetando o papel da gestão como motor de mudança positiva.

O presente livro de atas reflete essa riqueza de contributos e perspetivas, reunindo trabalhos que exploram os desafios e as oportunidades de uma gestão em transformação. As diversas áreas temáticas demonstram a amplitude e a vitalidade da investigação atual em gestão. Da contabilidade à economia, das finanças à inovação, do marketing à sustentabilidade, do empreendedorismo às empresas familiares, da gestão do conhecimento às organizações sem fins lucrativos, passando pela estratégia, ética, responsabilidade social corporativa, turismo, gestão pública, desporto, recursos humanos e metodologias de ensino. Em todas elas, sobressai um propósito comum: compreender como as tecnologias emergentes, as exigências da sustentabilidade e a dimensão humana das organizações se entrelaçam na conceção de um futuro mais equilibrado e resiliente.

A qualidade e diversidade das comunicações apresentadas, provenientes de universidades portuguesas, espanholas e de outros países, espelham o dinamismo e a relevância deste fórum científico. Mais do que um evento, as Jornadas foram um espaço de discussão de ideias e de construção de soluções para os desafios da gestão atual.

A Comissão Organizadora expressa o seu mais profundo agradecimento a todos os autores, revisores, moderadores e participantes que tornaram possível esta edição, bem como às instituições e parceiros que apoiaram a sua concretização.

Que este livro inspire novas formas de pensar, ensinar e praticar a gestão: uma gestão digital, sustentável e humana, capaz de conceber o futuro que todos ambicionamos.

Em nome da Comissão Organizadora, recebam as nossas mais cordiais saudações.

Ricardo Gouveia Rodrigues, Arminda do Paço, Paulo Duarte, Cláudia Dias, Mário Raposo

Prologo

En una era en la que la gestión enfrenta desafíos sin precedentes, las XXXIV Jornadas Luso-Españolas de Gestión Científica fueron un espacio de encuentro, reflexión e inspiración para pensar la gestión del futuro. Celebradas entre el 29 de enero y el 1 de febrero de 2025 en la Universidad de Beira Interior (UBI), estas Jornadas fueron organizadas por el Núcleo de Estudios en Ciencias Empresariales (NECE), la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas y el Departamento de Gestión y Economía. Este evento reafirmó la vitalidad de la cooperación científica entre las universidades de Portugal y España, reuniendo a investigadores, docentes y profesionales que comparten la ambición de construir una gestión más inteligente, responsable y sostenible.

Bajo el lema “Transformación Digital, Soluciones Sostenibles: Diseñando la Gestión del Futuro”, esta edición promovió un debate profundo sobre las grandes transiciones que configuran el presente y el futuro de las organizaciones. La digitalización, la inteligencia artificial, las nuevas formas de trabajo, la sostenibilidad y la ética corporativa fueron temas centrales de un diálogo que cruzó generaciones, disciplinas y visiones, proyectando el papel de la gestión como motor de cambio positivo.

El presente libro de actas refleja esa riqueza de aportaciones y perspectivas, reuniendo trabajos que exploran los desafíos y las oportunidades de una gestión en transformación. Las diversas áreas temáticas demuestran la amplitud y vitalidad de la investigación actual en gestión. Desde la contabilidad hasta la economía, desde las finanzas hasta la innovación, desde el marketing hasta la sostenibilidad, desde el emprendimiento hasta las empresas familiares, desde la gestión del conocimiento hasta las organizaciones sin fines de lucro, pasando por la estrategia, la ética, la responsabilidad social corporativa, el turismo, la gestión pública, el deporte, los recursos humanos y las metodologías de enseñanza. En todas ellas sobresale un propósito común: comprender cómo las tecnologías emergentes, las exigencias de la sostenibilidad y la dimensión humana de las organizaciones se entrelazan en la concepción de un futuro más equilibrado y resiliente.

La calidad y diversidad de las comunicaciones presentadas, procedentes de universidades portuguesas, españolas y de otros países, reflejan el dinamismo y la relevancia de este foro científico. Más que un evento, las Jornadas fueron un espacio de convergencia de ideas y de construcción de soluciones para los desafíos actuales de la gestión.

La Comisión Organizadora expresa su más profundo agradecimiento a todos los autores, revisores, moderadores y participantes que hicieron posible esta edición, así como a las instituciones y socios que apoyaron su realización.

Que este libro inspire nuevas formas de pensar, enseñar y practicar la gestión: una gestión digital, sostenible y humana, capaz de concebir el futuro que todos anhelamos.

En nombre de la Comisión Organizadora, reciban nuestras más cordiales salutations.

Ricardo Gouveia Rodrigues, Arminda do Paço, Paulo Duarte, Cláudia Dias, Mário Raposo

Preface

In an era when management faces unprecedented challenges, the XXXIV Luso-Spanish Conference on Scientific Management served as a space for connection, reflection, and inspiration to rethink the future of management. Held from January 29 to February 1, 2025, at the University of Beira Interior (UBI), the conference was organized by the Research Centre for Business Sciences (NECE), the Faculty of Human and Social Sciences, and the Department of Management and Economics. This event confirmed the strength of scientific cooperation between Portuguese and Spanish universities, bringing together researchers, academics, and professionals united by the goal of creating a smarter, more responsible, and more sustainable management practice.

Under the theme “Digital Transformation, Sustainable Solutions: Shaping the Management of Tomorrow,” this edition promoted an in-depth debate on the major changes shaping today and the future of organizations. Digitalization, artificial intelligence, new work models, sustainability, and corporate ethics were key topics in a dialogue that crossed generations, disciplines, and perspectives, emphasizing the role of management as a catalyst for positive change.

This proceedings book highlights the diversity of contributions and viewpoints collected during the Conference, uniting studies that examine the challenges and opportunities of a management field in transition. The various thematic sections showcase the scope and vitality of current management research: from accounting to economics, from finance to innovation, from marketing to sustainability, from entrepreneurship to family firms, from knowledge management to nonprofit organizations, and across strategy, ethics, corporate social responsibility, tourism, public management, sports, human resources, and teaching methods. In all these areas, a shared goal emerges: to understand how emerging technologies, sustainability needs, and the human aspect of organizations connect in shaping a more balanced and resilient future.

The quality and diversity of the communications presented by Portuguese, Spanish, and other international universities reflect the energy and importance of this scientific forum. More than just an academic event, the conference was a space for idea exchange and a platform to develop solutions for the challenges faced by modern management.

The Organizing Committee expresses its deepest gratitude to all authors, reviewers, moderators, and participants who made this edition possible, as well as to the institutions and partners that supported its realization.

May this book inspire new ways of thinking, teaching, and practicing management: a digital, sustainable, and human-centered management, capable of designing the future we all aspire to.

On behalf of the Organizing Committee, we extend our warmest greetings.

Ricardo Gouveia Rodrigues, Arminda do Paço, Paulo Duarte, Cláudia Dias, Mário Raposo

Organização (Organization)

Arminda do Paço

apaco@ubi.pt

Faculty of Human and Social Sciences
NECE-Research Centre for Business Sciences
Universidade da Beira Interior
Covilhã, Portugal

Ricardo Gouveia Rodrigues

rgrodrigues@ubi.pt

Faculty of Human and Social Sciences
NECE-Research Centre for Business Sciences
Universidade da Beira Interior
Covilhã, Portugal

Mário Raposo

mraposo@ubi.pt

Faculty of Human and Social Sciences
NECE-Research Centre for Business Sciences
Universidade da Beira Interior
Covilhã, Portugal

Comissão Organizadora (Organizing Committee)

Universidade da Beira Interior

Andreia Ferreira

Cláudia Dias

Elisabeth Baía

Eugénia Pedro

João Pereira

Nathalia Suchek

Paulo Duarte

Sara Marcelino

Sofia Pinho

Comissão Científica (Scientific Committee)

Membros da Comissão Científica Portuguesa		Membros da Comissão Científica Espanhola	
Helena Maria Baptista Alves (Presidente)	Universidade da Beira Interior	Antonio Leal Millán (Presidente)	Universidad de Sevilla
João José de Matos Ferreira (Vice-Presidente)	Universidade da Beira Interior	Carmen Barroso Castro (Presidente)	Universidad de Sevilla
Carolina Fonseca (Secretariado)	Universidade da Beira Interior	Antonio Navarro García (Vice-Presidente)	Universidad de Sevilla
Agostinha Patrícia Silva Gomes	Instituto Politécnico do Cávado e Ave	Agueda Esteban Talaya	Universidad de Castilla La Mancha
Alcina Gaspar	Instituto Politécnico de Leiria	Alfonso Rodríguez Sandiás	Universidad de Santiago de Compostela
Alcina Maria Nunes	UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança	Alfonso Vargas Sánchez	Universidad de Huelva
Alcino Couto	Universidade da Beira Interior	Alicia Rubio Bañón	Universidad de Murcia
Alexandra Carvalho	Instituto Politécnico de Leiria	Ana María Campón-Cerro	Universidad de Extremadura
Alzira Maria Ascensão Marques	Instituto Politécnico de Leiria	Ana María Gutiérrez Arranz	Universidad de Valladolid
Amélia Marques	Instituto Politécnico de Setúbal	Ana Rosa del Águila Obra	Universidad de Málaga
Amélia Pires	UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança	Ángel Luis Meroño Cerdán	Universidad de Murcia
Ana Bela Teixeira	Instituto Politécnico de Setúbal	Ángela González Moreno	Universidad de Castilla La Mancha
Ana Maria Soares	Universidade do Minho	Antonia García Parejo	Centro Universitario de Osuna – Universidad de Sevilla
Ana Maria Sotomayor	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa	Antonia Ruiz Moreno	Universidad de Granada
Ana Marta-Costa	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Antonio Aragón Sánchez	Universidad de Murcia
Ana Paula Matias	Universidade da Beira Interior	Antonio de la Torre Gallegos	Universidad de Sevilla
Ana Paula Rodrigues	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Antonio Leal Rodríguez	Universidad de Sevilla
Anabela Almeida	Universidade da Beira Interior	Antonio Lobo Gallardo	Universidad de Sevilla
Anabela Correia	Instituto Politécnico de Setúbal	Antonio Montaña Valle	Universidad de Huelva
Anabela Dinis	Universidade da Beira Interior	Antonio Padilla Meléndez	Universidad de Málaga
Anabela Maria Bello de Figueiredo Marcos	Instituto Superior de contabilidade e Administração de Coimbra	Arturo Calvo de Mora Schmidt	Universidad de Sevilla
António Cardoso Marques	Universidade da Beira Interior	Arturo Rodríguez Castellanos	Universidad del País Vasco
António Carrizo Moreira	Universidade de Aveiro	Bartolomé Marco Lajara	Universidad de Alicante
António João Nunes	Universidade da Beira Interior	Begoña Barreiro Fernández	Universidad de Santiago de Compostela
António José Fernandes	Instituto Politécnico de Bragança	Belén Fernández-Feijóo Souto	Universidad de Vigo

Membros da Comissão Científica Portuguesa		Membros da Comissão Científica Espanhola	
António Martins	Universidade de Coimbra	Bernabé Escobar Pérez	Universidad de Sevilla
António Sousa	Universidade Évora	Blanca de Miguel Molina	Universidad Politécnica de Valencia
Arménio Rego	Universidade de Aveiro	Brizeida Hernández Sánchez	Universidad de Salamanca
Arminda Maria Finisterra do Paço	Universidade da Beira Interior	Cayetano Medina Molina	Centro Universitario San Isidoro
Arnaldo Coelho	Universidade de Coimbra	Pablo de Olavide Carlos Chavarría Ortiz	Universidad de Sevilla (Osuna)
Ascensão Braga	Instituto Politécnico da Guarda	Carlos Flavián Blanco	Universidad de Zaragoza
Carla Alexandra Amado	Universidade do Algarve	Carmen Camelo Ordaz	Universidad de Cádiz
Carla Alexandra Barbosa Pereira	Universidade da Beira Interior	Diego Quer Ramón	Universidad de Alicante
Carla Marques	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Domingo Ribeiro Soriano	Universidad de Valencia
Carlos Brito	Faculdade Economia da Universidade do Porto	Eduardo Vicens Salort	Universidad Politécnica de Valencia
Carlos Cabral Cardoso	Faculdade Economia da Universidade do Porto	Encarnación González Vázquez	Universidad de Vigo
Carlos Fonseca	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Enrique Buch Gómez	Universidad de Vigo
Carlos Machado dos Santos	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Ewa Bojar Lublin	University of Technology
Carlos Marques	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Fátima Guadamillas Gómez	Universidad de Castilla La Mancha
Carlos Pinho	Universidade de Aveiro	Felipe Hernández Perlins	Universidad de Castilla La Mancha
Carlos Sampaio	Instituto Politécnico de Castelo Branco	Francesc Xavier Molina Morales	Universidad Jaume I de Castellón
Carlos Rouco	Academia Militar	Francisco García Lillo	Universidad de Alicante
Carmem Leal	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Francisco Javier Caro González	Universidad de Sevilla
Catarina Alves	Instituto Politécnico da Guarda	Francisco Javier Llorens Montes	Universidad de Granada
Cátia Crespo	Instituto Politécnico de Leiria	Francisco Javier Martínez García	Universidad de Cantabria
Christopher Gerry	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Francisco José Saez Martínez	Universidad de Castilla La Mancha
Cidália Lopes	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra	Francisco Puig Blanco	Universidad de Valencia
Claúdia Dias	Núcleos de Estudos em Ciência Empresariais	Gabriela Ribes Giner	Universidad Politécnica de Valencia
Claúdia Ribau	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro	Gema Albort Morant	Universidad de Sevilla
Cristina Estevão	Universidade da Beira Interior	Gloria Parra Requena	Universidad de Castilla La Mancha
Cristina Fernandes	Universidade da Beira Interior	Gregorio Sánchez Marín	Universidad de Murcia
Cristina Sá	Instituto Politécnico de Leiria	Guillermo Pérez-Bustamante Llander	Universidad de Oviedo
Daniel Marinho	Universidade da Beira Interior	Hipólito Molina Manchón	Universidad de Alicante

Membros da Comissão Científica Portuguesa		Membros da Comissão Científica Espanhola	
Dina Miragaia	Universidade da Beira Interior	Inés Küster Boluda	Universidad de Valencia
Dora Agapito	Universidade do Algarve	Jaime Ortega Gutiérrez	Universidad de Sevilla
Elisabete Fernanda Mendes Duarte	Instituto Politécnico de Leiria	Jesús Barrena Martinez	Universidad de Cádiz
Elizabeth Kasteinholz	Universidade de Aveiro	Joaquín Alegre Vidal	Universidad de Valencia
Emerson Wagner Mainardes	Universidade da Beira Interior	Joaquina Laffarga Briones	Universidad de Sevilla
Eugénia Pedro	Núcleos de Estudos em Ciência Empresariais	Jolanta Sloniak	Lublin University of Technology
Fernanda Nogueira	ISCSP-Universidade de Lisboa	José Alberto Díez de Castro	Universidad de Santiago de Compostela
Fernando Ferreira	Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)	José Álvarez-García	Universidad de Extremadura
Filipe Coelho	Universidade de Coimbra	José Ángel Miguel Dávila	Universidad de León
Filipe Manuel Alves Sardo	Universidade da Beira Interior	José Ángel Pérez López	Universidad de Sevilla
Flávio Morais	Instituto Politécnico de Viseu	José Antonio Ariza Montes	Universidad Loyola de Andalucía
Francisco Carreira	Instituto Politécnico de Setúbal	José Antonio Fraiz Brea	Universidad de Vigo
Francisco Vitorino Martins	Faculdade Economia da Universidade do Porto	José Antonio Jiménez Quintero	Universidad de Málaga
Gabriela Silva	Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)	José Carlos Sánchez García	Universidad de Salamanca
Gonçalo Poeta Fernandes	Instituto Politécnico da Guarda	José Joaquín Céspedes Lorente,	Universidad de Almería
Helena Alves	Universidade da Beira Interior/NECE	José Luis Galán González	Universidad de Sevilla
Helena Saraiva	Instituto Politécnico da Guarda	José Luis Gascó Gascó	Universidad de Alicante
Inês Lisboa	Instituto Politécnico de Leiria	José Luis Hervás Oliver	Universidad Politécnica de Valencia
Irina Golovanova	Academia Militar	José Luis Miralles Quirós	Universidad de Extremadura
Jacinta Moreira	Instituto Politécnico de Leiria	José Manuel Hernández Mogollón	Universidad de Extremadura
Joanna Santiago	ISEG-Universidade de Lisboa	José María Gómez Gras	Universidad Miguel Hernández
João Carlos Correia Leitão	Universidade da Beira Interior	José María Pérez Conde	Universidad de Sevilla (Osuna)
João Ferreira	Universidade da Beira Interior/NECE	José Pla Barber	Universidad de Valencia
João Monteiro	Universidade da Beira Interior	Josep Capó Vicedo	Universidad Politécnica de Valencia
João Mota	Instituto Superior de Economia e Gestão	Juan Alberto Aragón Correa	Universidad de Granada
Pedro Pina Cordeiro	Instituto Politécnico de Setúbal	Juan Antonio Marín García	Universidad Politécnica de Valencia
João Rebelo	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Juan Carlos Ayala Calvo	Universidad de La Rioja
João Tomás	Instituto Politécnico de Setúbal	Juan Gabriel Cegarra Navarro	Universidad Politécnica de Cartagena
Jorge Casas Novas	Universidade Évora	Juan José García Machado	Universidad de Huelva

Membros da Comissão Científica Portuguesa		Membros da Comissão Científica Espanhola	
José Alberto Fuinhas	Universidade da Beira Interior	Juan José Jiménez Moreno	Universidad de Castilla La Mancha
José Carlos Pinho	Universidade do Minho	Juan Llopis Taverner	Universidad de Alicante
José Luís Pereira Martins	Instituto Politécnico de Leiria	Laura Esteban García	Universidad Loyola Andalucía
José Manuel Santos	ISEG-Universidade de Lisboa	Lázaro Rodríguez Ariza	Universidad de Granada
José Ramos Pires Manso	Universidade da Beira Interior	Leonor González Menorca	Universidad de La Rioja
José Rebelo	Instituto Politécnico de Setúbal	Lourdes Cauzo Bottala	Universidad de Sevilla
Lígia Febra	Instituto Politécnico de Leiria	Luis Manuel Cerdá Suárez	UNIR
Luís Farinha	Instituto Politécnico de Castelo Branco	Luis Otero González	Universidad de Santiago de Compostela
Luís Lourenço	Universidade da Beira Interior	Macario Cámara de la Fuente	Universidad de Jaén
Luís Marques	Universidade da Beira Interior	Manuel González Rendón	Universidad de Sevilla
Luísa Carvalho	Universidade Aberta	Manuel Martínez Carballo	Universidad de A. Coruña
Manuel Luís Tibério	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Manuel Parras Rosa	Universidad de Jaén
Manuela Guerreiro	Universidade do Algarve	Manuel Villalero Díaz	Universidad de Castilla La Mancha
Manuela Sarmento	Universidade Lusíada	María de la Cruz del Río-Rama	Universidad de Vigo
Maria de Fátima David	Instituto Politécnico da Guarda	María del Mar Fuentes Fuentes	Universidad de Granada
Maria do Céu Ferreira Gaspar Alves	Universidade da Beira Interior	María del Mar Miralles Quiros	Universidad de Extremadura
Maria Eduarda Silva Teixeira Fernandes	Instituto Politécnico de Leiria	María del Rosario de Miguel Molina	Universidad Politécnica de Valencia
Maria Elisabete Duarte Neves	Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra	María del Val Segarra Oña	Universidad Politécnica de Valencia
Maria João Machado	ECEO – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias	María del Valle Fernández Moreno	Universidad de Castilla La Mancha
Maria José Aguilár Madeira Silva	Universidade da Beira Interior	María Dionisia Elche Hortelano	Universidad de Castilla La Mancha
Maria José Rainho	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	María Isabel Barba Aragón	Universidad de Murcia
Maria Margarida Duarte	ISEG-Universidade de Lisboa	María Isabel Blanco Dopico	Universidad de Santiago de Compostela
Maria Mosquera Conde	ISEG-Universidade de Lisboa	María Isabel Sánchez Hernández	Universidad de Extremadura
Maria Natário	Instituto Politécnico da Guarda	María Jesús Hernández Ortiz	Universidad de Jaén
Mário José Batista Franco	Universidade da Beira Interior	María José Camargo Fernández	Universidad de Sevilla (Osuna)
Mário Raposo	Universidade da Beira Interior/NECE	María José Montero Simó	Universidad Loyola de Andalucía
Mário Sérgio Teixeira	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	María José Sanzo Pérez	Universidad de Oviedo
Marta Silvério	Universidade de Évora	María Mercedes Úbeda García	Universidad de Alicante

Membros da Comissão Científica Portuguesa		Membros da Comissão Científica Espanhola	
Neuza Ribeiro	Instituto Politécnico de Leiria	María Reyes González Ramírez	Universidad de Alicante
Nuno Ribeiro	UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança	María Teresa del Val Núñez	Universidad de Alcalá de Henares
Nuno Teixeira	Instituto Politécnico de Setúbal	Mariano Nieto Antolín	Universidad de León
Odete Pereira	Instituto Politécnico de Setúbal	Marta Peris Ortiz	Universidad Politécnica de Valencia
Orlando Manuel M. Marques de Lima Rua	Instituto Politécnico do Porto	Mercedes Ruiz Lozano	Universidad Loyola de Andalucía
Patrícia António	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Mireia Valverde Aparicio	Universidad Rovira I Virgili
Patrícia Quesado	Instituto Politécnico do Cávado e do Ave	Pablo Ruíz Palomino	Universidad de Castilla La Mancha
Paula Odete Fernandes	UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança	Pedro Manuel García Villaverde	Universidad de Castilla La Mancha
Paulo Alexandre Oliveira Duarte	Universidade da Beira Interior	Pedro Sánchez Sellero	Universidad de Zaragoza
Paulo Gonçalves Pinheiro	Universidade da Beira Interior	Rafael Robina Ramírez	Universidad de Extramadura
Paulo Neves	Universidade do Algarve	Ramón Sabater Sánchez	Universidad de Murcia
Paulo Silveira	Instituto Politécnico de Setúbal	Raquel Sanz Valle	Universidad de Murcia
Pedro Dominginhos	Instituto Politécnico de Setúbal	Ricardo Chiva Gómez	Universidad Jaume I de Castellón
Pedro Marques Silva	Universidade da Beira Interior	Ricardo Martínez Cañas	Universidad de Castilla La Mancha
Ricardo Rodrigues	Universidade da Beira Interior	Rocio Caro Puro	Universidad de Sevilla (Osuna)
Rui Alberto de Freitas Martins	Instituto Politécnico de Leiria	Rocio de la Fuente Martín	Universidad de Sevilla (Osuna)
Rui Robalo	Instituto Politécnico de Santarém	Rosa María Martínez Vázquez	Universidad de Almería
Rute Abreu	Instituto Politécnico da Guarda	Santiago García González	Universidad de Huelva
Sara de Brito Filipe	Instituto Politécnico de Castelo Branco	Teresa C. Herrador Alcaide	UNED
Sérgio Pereira dos Santos	Universidade do Algarve	Teodoro Luque Martínez	Universidad de Granada
Sónia Neves	Universidade da Beira Interior	Vicente Sabater Sempere	Universidad de Alicante
Sónia Paula da Silva Nogueira	Instituto Politécnico de Bragança	Yolanda Polo Redondo	Universidad de Zaragoza
Susana Margarida Faustino Jorge	Universidade de Coimbra		
Teresa Cristina Pereira Eugénio	Instituto Politécnico de Leiria		
Teresa Felgueira	Instituto Politécnico da Guarda		
Teresa Paiva	Instituto Politécnico da Guarda		
Tiago Afonso	Universidade da Beira Interior		
Timothy Koehnen	Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro		
Vasco Eiriz	Universidade do Minho		

Membros da Comissão Científica Portuguesa

Membros da Comissão Científica Espanhola

Vítor Gabriel	Instituto Politécnico da Guarda
Vítor Lélío da Silva Braga	Instituto Politécnico do Porto
Zélia Maria da Silva Serrasqueiro	Universidade da Beira Interior

Índice (Contents)

PREFÁCIO	V
PROLOGO	VI
PREFACE.....	VII
ORGANIZAÇÃO (ORGANIZATION)	VIII
COMISSÃO ORGANIZADORA (ORGANIZING COMMITTEE)	IX
COMISSÃO CIENTÍFICA (SCIENTIFIC COMMITTEE)	X
LISTA DE AUTORES (LIST OF AUTHORS).....	XXII
CONTABILIDADE	29
A INTEGRAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA CONTABILIDADE: PERCEÇÕES DOS PROFISSIONAIS	30
ACCOUNTING ON WATER AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: HOW CAN A WATER COMPANY BALANCED SCORECARD HELP?	49
NAVIGATING THE CRYPTO FRONTIER: ACCOUNTING AND AUDITING CHALLENGES IN THE DIGITAL AGE	50
DETERMINANTS AND VARIABILITY OF EFFECTIVE TAX RATES: EVIDENCE FROM S&P 500 COMPANIES	51
MENTAL ACCOUNTING – UMA REVISÃO DA LITERATURA.....	52
TÍTULO: O IMPACTO DA QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS NO DECLÍNIO DAS EMPRESAS DE MANUFATURA DE ALIMENTOS NA UNIÃO EUROPEIA.	59
THE ROLE OF REGULATORY, SOCIETAL, AND ETHICAL FACTORS IN SME SUSTAINABILITY REPORTING	60
IMPACTO DA COVID-19 NA RECEITA FISCAL MUNICIPAL	61
ECONOMIA	73
CHARTING THE TRIAD: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF SUSTAINABLE TOURISM, WELL-BEING, AND SUSTAINABILITY.....	74
LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y SU ROL EN LA TRANSFORMACIÓN DEL TURISMO SOSTENIBLE: LECCIONES PARA LA ECONOMÍA AZUL	75
EMPREENDEDORISMO	76
EMPREENDEDORISMO SUSTENTÁVEL: DETERMINANTES DAS PRÁTICAS E DESEMPENHO SUSTENTÁVEIS DAS PMES	77
OS EFEITOS DAS LÓGICAS DECISÓRIAS NO DESEMPENHO FINANCEIRO E SOCIAL DE MICROEMPREENDEDORES	78
MAPPING THE INTERSECTION OF THE GIG ECONOMY, SOCIAL CAPITAL, AND ENTREPRENEURSHIP THROUGH DIGITAL PLATFORMS: A SYSTEMATIC REVIEW USING TOPIC MODELLING	79
COMO OS ACONTECIMENTOS NEGATIVOS AO LONGO DA VIDA FOMENTAM O POTENCIAL EMPREENDEDOR?80	
LIFESTYLE ENTREPRENEURS OF RURAL TOURISM	81
EMPREENDEDORISMO ARTESANAL E ARTESÃO: REVISITANDO CONCEITOS E DEFINIÇÕES	82
STUDY OF THE “LEARNING BY DOING” APPROACH ON ENTREPRENEURIAL CAPACITIES AND INTENTIONS: A CASE STUDY OF APEP.....	83
ENHANCING INNOVATION IN SMES: THE IMPACT OF ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE AT MECALBI.	97
EMPRESAS DE ÉXITO EN SECTORES EN DECLIVE. OPORTUNIDADES DEL MERCADO GLOBAL PARA PYMES VINÍCOLAS DE LA D.O.P. MONTILLA-MORILES.....	114
IMPACTO DAS REDES SOCIAIS NO DESEMPENHO EMPRESARIAL	115
RELATIONSHIP BETWEEN FINANCIAL INDICATORS AND THE RISK OF BANKRUPTCY OF A START-UP: APPLICATION TO THE TECHNOLOGY SECTOR IN PORTUGAL.....	116
ÉTICA, RSE E ESG	117

MACHINE LEARNING E CRESCIMENTO EMPRESARIAL: IMPACTO DAS PRÁTICAS ESG.....	118
REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE LEALDADE DO CLIENTE E A SUA RELAÇÃO COM A RSC: ESTADO DA ARTE E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA	119
DESCODIFICANDO O <i>ESG-WASHING</i> : A TRANSPARÊNCIA E A DIVERSIDADE DE GÊNERO SÃO IMPORTANTES PARA AUMENTAR O VALOR DAS EMPRESAS DO SETOR DE ENERGÉTICO?.....	120
RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA: ESTUDO DO IMPACTO SOCIAL DAS BOLSAS FILANTRÓPICAS	121
IMPACTO DO ESG NA <i>PERFORMANCE</i> DO SETOR ENERGÉTICO: O PAPEL DA DIVERSIDADE DE GÊNERO	128
IMPACTO DA TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS PARA OS MUNICÍPIOS: A PERCEÇÃO DOS PRINCIPAIS ATORES	130
COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO ENSINO SUPERIOR: A VISÃO DOS STAKEHOLDERS	140
ESSAYS ON THE READABILITY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY REPORTING IN THE OIL AND GAS SECTOR.....	153
FORTALECENDO A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO PÓS-PANDEMIA: O CASO DA UNIVERSIDADE DE FORTALEZA DURANTE E APÓS A CRISE DA COVID-19.....	154
IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: PROPOSTA PARA A JUNTA DE FREGUESIA DE CASAL DE CINZA.....	155
ADVANCING SUSTAINABILITY: THE ROLE OF GREEN STRATEGIC ALLIANCES IN CIRCULAR ECONOMY AND SUPPLY CHAIN INTEGRATION	174
TRAZANDO LA RUTA HACIA LA SOSTENIBILIDAD Y EVALUANDO EL MEJOR EFECTO MEDIADOR DE LAS DIMENSIONES DEL TRIPLE RESULTADO	175
O OUTRO LADO DA SUSTENTABILIDADE: <i>GREENWASHING</i> NAS EMPRESAS COTADAS FARMACÊUTICAS.....	176
RSC, CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO Y RETORNO AL TRABAJO EN LA LITERATURA DE INVESTIGACIÓN ...	177
INFORMAÇÃO SUSTENTÁVEL NAS EMPRESAS DO SETOR DE AGRONEGÓCIO DA B3: UM ESTUDO SOBRE A OBSERVÂNCIA DA <i>INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS S2 CLIMATE-RELATED DISCLOSURES</i> (IFRS S2).....	178
CONSTRUTOS DE NATUREZA MORAL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UMA REVISÃO LITERÁRIA.....	189
EMPRESAS FAMILIARES	206
A LIDERANÇA E O PROCESSO DE PREPARAÇÃO DA SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE BRASILEIRA	207
OS FATORES CONTINGENCIAIS E A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO NAS PME EXCELÊNCIA EM PORTUGAL	222
FAMILY FIRMS, ESG AND PERFORMANCE	236
EQUILÍBRIOS ENTRE GOVERNO E GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR.....	237
SUCESSÃO FAMILIAR, GÊNERO E DESEMPENHO FINANCEIRO NAS PEQUENAS EMPRESAS AGRÍCOLAS	250
FINANÇAS.....	251
CRESCIMENTO ECONOMICO E OS INCENTIVOS FISCAIS A ATIVIDADES DE I&D: O PAPEL DO SIFIDE	252
LITERACIA FINANCEIRA DOS GESTORES FINANCEIROS E A PERFORMANCE FINANCEIRA DE PME: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	253
PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E DESEMPENHO FINANCEIRO: O IMPACTO NA INDÚSTRIA BANCÁRIA DE ECONOMIAS EMERGENTES	254
A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO FINANCEIRA E A EFICIÊNCIA DO INVESTIMENTO: ESTUDO DE PME DO SETOR AGROALIMENTAR	265
A CONSULTORIA FISCAL: UMA PERSPETIVA QUADRIpartida	276
INNOVACIÓN EN LA ESTRUCTURA DE CAPITAL: UN ANÁLISIS EMPÍRICO CON <i>MACHINE LEARNING</i>	292
CONTRIBUTOS PARA A INTERPRETAÇÃO DA VERTENTE FISCAL DA CONCORDATA ENTRE A REPÚBLICA PORTUGUESA E A SANTA SÉ.....	293
COMPARATIVE STUDY ON THE MARKET TIMING SKILL OF US EQUITY FUND MANAGERS.	314
IMPACTO DO GÊNERO NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO DE RESULTADOS: O CASO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS COTADAS	315

THE CONTRIBUTION OF THE FINTECH INDUSTRY TO THE 2030 AGENDA AND ITS IMPACT ON STOCK MARKET PRICES.....	327
NAVIGATING TAIL RISKS: THE INFLUENCE OF GEOPOLITICAL UNCERTAINTY ON CLEAN AND CARBON ENERGY	328
FATORES CHAVE DO DESEMPENHO NO COMÉRCIO POR GROSSO DE PRODUTOS ALIMENTARES: EVIDÊNCIAS DO SETOR EM PORTUGAL	329
THE RELEVANCE OF CASH FLOW VARIABLES IN PREDICTING THE FINANCIAL VULNERABILITY OF PORTUGUESE INDUSTRIAL SMEs.....	331
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	332
ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO E-WORK LIFE SCALE (EWL) PARA O PORTUGUÊS DO BRASIL	333
MOTIVAÇÃO, SAÚDE E BEM-ESTAR NO TRABALHO: CAMINHOS PARA UM EQUILÍBRIO SUSTENTÁVEL	351
HOW GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CAN AFFECT MEANINGFULNESS THROUGH WORK: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL PRIDE	352
THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND HUMANISATION ON PATIENT SATISFACTION IN A PUBLIC REHABILITATION CENTRE - A CASE STUDY	353
A GRH SUSTENTÁVEL PELA PERSPETIVA DOS COLABORADORES: UMA ABORDAGEM ETNOGRÁFICA	354
HUMAN RESOURCES OUTSOURCING AND ORGANIZATIONAL CULTURE: DIFFERENCES AND SIMILARITIES BETWEEN ORGANIZATIONS THAT RECUR AND NOT RECUR TO HRO, IN PORTUGAL.....	355
SATISFAÇÃO E COMPROMISSO NO SETOR BANCÁRIO: O PAPEL DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E POLÍTICAS DE APOIO AO EQUILÍBRIO PESSOAL-PROFISSIONAL	366
VALORACIÓN DE LA EFICACIA DE LAS CAMPAÑAS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES MEDIANTE TÉCNICAS DE EYE-TRACKING	367
INOVAÇÃO	376
MODELOS PREDITIVOS DE INOVAÇÃO EMPRESARIAL: INSTITUIÇÕES, TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO	377
EL CONTEXTO Y LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN ¿MAKECOOPERATE-BUY? ALGUNOS EJEMPLOS DE EMPRESAS EN LA UNIÓN EUROPEA.	380
GESTÃO DO CONHECIMENTO	381
SHAPING A KNOWLEDGE-BASED CULTURE: WHY TACIT KNOWLEDGE IS ESSENTIAL FOR INNOVATION.....	382
LA IMPORTANCIA DE LOS PARQUES CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS EN LA ECONOMÍA: APROXIMACIÓN AL CASO ESPAÑOL	395
PRODUÇÃO EM DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE 1994-2024: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	396
GESTÃO	409
BARREIRAS EM REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO QUALITATIVO EM EMPRESAS FAMILIARES NO SECTOR DO RETALHO	410
JOVENS INVESTIGADORES.....	426
PORQUE É QUE AS EMPRESAS PARTILHAM OS SEUS DIVIDENDOS? ANÁLISE DE ESTUDOS DE CASO NO CONTEXTO EUROPEU E ASIÁTICO	427
EXAMINING THE IMPACT OF THE JD-R MODEL ON JOB SATISFACTION, PERSON-ORGANIZATION FIT, SUBJECTIVE WELL-BEING AND MENTAL HEALTH IN ACADEMIA: A SYSTEMATIC REVIEW	439
GESTÃO HOSPITALAR: EFEITOS DA PANDEMIA NO DESEMPENHO E QUALIDADE HOSPITALAR DO SNS.....	440
INTERLIGAÇÃO ENTRE A LITERACIA FINANCEIRA E AS FINANÇAS COMPORTAMENTAIS NA AVALIAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE POUPANÇA E DÍVIDA: UMA ABORDAGEM DA LITERATURA	458
MODELLING THE BARRIERS TO REVERSE LOGISTICS: A COMBINED ISM AND MICMAC ANALYSIS APPROACH	459

ASCENSÃO FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL: A IMPLEMENTAÇÃO DA LEI DE QUOTAS NAS EMPRESAS DO PSI	460
MARKETING	474
A IMPORTÂNCIA DO MARKETING RELACIONAL NUMA EMPRESA DE SERVIÇOS – UM ESTUDO DE CASO	475
INFLUENCER MARKETING ON INSTAGRAM: HOW SPONSOR CLARITY AFFECTS ATTITUDES AND CONSUMER BEHAVIOR TOWARD RECOMMENDED BRANDS	488
AUGMENTED REALITY APPLIED IN THE COSMETICS AREA	489
MENSAJES QUE IMPACTAN: LA IMPORTANCIA DEL ENCUADRE EN LA COMUNICACIÓN DE ALIMENTOS PROAMBIENTALES	490
ESTUDO DE PERCEÇÕES DE MARCA EM CLUBES DE FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO DO CLUBE SPORT LISBOA E BENFICA (PORTUGAL).....	491
PERCEPCIÓN SOCIAL EN LA RED SOCIAL X SOBRE EL EMPAQUETADO GENÉRICO DEL TABACO EN ESPAÑA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO	492
PARCERIAS ESTRATÉGICAS: A SELEÇÃO DE INFLUENCIADORES ALINHADA COM A VISÃO DE MARKETING DAS MARCAS.....	493
CONSUMER DISENGAGEMENT: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS	502
CONSUMERS’ CONFLICT IN CRISIS SETTINGS: MAINTAIN LOYALTY OR GIVE IN TO COUNTERFEITING	516
USER SATISFACTION WITH PUBLIC TRANSPORT: BEYOND A SET OF CONDITIONS AND QUALITATIVE COMPARATIVE ANALYSIS?	517
A IMPORTÂNCIA DAS EXPECTATIVAS NA FIDELIZAÇÃO A MARCAS DE APPS DE ENTREGA DE COMIDA	518
I REGRETTED HAVING FACIAL HARMONISATION. BIBLIOMETRIC STUDY ON REGRET, COGNITIVE DISSONANCE AND SELF-ESTEEM IN THE REPURCHASE PROCESS OF FACIAL HARMONISATION AESTHETIC PROCEDURES	519
PORTUGUESE CONSUMERS’ ATTITUDES, PERCEPTIONS, AND PREFERENCES REGARDING THE MARKETING MIX FOR EDIBLE INSECT-BASED PRODUCTS	533
LA MÚSICA COMO ELEMENTO CREADOR DE ENTORNOS EMOCIONALES EN EXPERIENCIAS GASTRONÓMICAS	534
RELATIONSHIP BETWEEN SOCIAL MARKETING AND QUALITY OF LIFE: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND RESEARCH AGENDA	535
O USO DE CHATBOTS NO SETOR HOTELEIRO: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	536
O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO DESEMPENHO EMPRESARIAL DAS PMEs PORTUGUESAS	554
DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS Y PERCEPCIONES SOBRE EL IMPUESTO ROSA: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL SECTOR MINORISTA CHILENO DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO.	565
ANÁLISIS DE LA INTENCIÓN DE CONTINUAR USANDO APLICACIONES MÓVILES DE MHEALTH	566
¿CÓMO INFLUYEN LAS EMOCIONES DEL CONSUMIDOR EN EL PROCESO DE COMPRA DE ALIMENTOS PROAMBIENTALES?	567
TURISMO ESPORTIVO NA AMÉRICA DO SUL VOLTADO À ESPORTES DE INVERNO: UMA ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM AS GERAÇÕES Y E Z NA ESCOLHA DE DESTINO DE VIAGEM.	568
O MARKETING SENSORIAL NO COMÉRCIO LOCAL – O CASO DAS CALDAS DA RAINHA.....	586
THE AESTHETIC CONSUMPTION OF FACIAL HARMONIZATION AND THE RELATIONSHIP WITH PHYSICAL ATTRACTIVENESS AND MATERIALISM	599
IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CRM: O CASO DE ESTUDO DA INSIDE PORTUGAL	615
ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS	636
LAS EMPRESAS SOCIALES Y SU CAMINO HACIA LA OMNISCANALIDAD. UN ANÁLISIS DE LA MADUREZ DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL	637
ORGANIZAÇÕES.....	655
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO PORTUGUÊS: MOTIVAÇÃO E PERCEÇÃO DE JUSTIÇA	656
REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL EM ESTADOS FRÁGEIS: UM ESTUDO DE CASO DA REDE FORMADA PELA CASA DOS DIREITOS HUMANOS NA GUINÉ-BISSAU.	667

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE CARGA EN LA RUTA DE LAS LAGUNAS GLACIARES DE A VEIGA-OURENSE: UN ANÁLISIS DESDE LA SOSTENIBILIDAD DEL TERRITORIO.....	680
EVASÃO ESCOLAR NOS INSTITUTOS FEDERAIS BRASILEIROS.....	681
GESTÃO PÚBLICA	682
EVOLUCIÓN DE LA GOBERNANZA Y GESTIÓN PÚBLICA UNIVERSITARIA EN ESPAÑA Y PORTUGAL	683
GESTÃO DE PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO MUNICIPAL EM PORTUGAL	705
A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COMO INSTRUMENTO DE JUSTIÇA SOCIAL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES NO BRASIL.....	706
LEADERSHIP AS A DRIVER OF EMPLOYEE MOTIVATION: AN EMPIRICAL ANALYSIS IN ORGANIZATIONAL SETTINGS	707
A GESTÃO ORÇAMENTAL EM TEMPO DE ELEIÇÕES: CASO DE ESTUDO	717
A IMPLEMENTAÇÃO DA PARIDADE NOS CARGOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL EM PORTUGAL: ESTUDO DE CASO DE DOIS DISTRITOS PORTUGUESES	718
EFICIÊNCIA DOS GASTOS PÚBLICOS EM EDUCAÇÃO BÁSICA NOS MUNICÍPIOS PARAIBANOS NO CONTEXTO DA COVID-19: UMA ABORDAGEM DESDE A ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA).....	719
GESTÃO DESPORTIVA	733
EFEITOS DO FINANCIAMENTO PÚBLICO PARA O DESPORTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA FOCADA NA GESTÃO LOCAL	734
FATORES CONDICIONANTES DO DESENVOLVIMENTO LOCAL PELO ESPORTE: UMA ANÁLISE EM MUNICÍPIOS DE MINAS GERAIS, BRASIL.....	735
ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO PARA O AUMENTO DA PRÁTICA FEMININA NAS MODALIDADES DE FUTEBOL E FUTSAL	736
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NO DESPORTO – OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA O FUTURO: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	737
VALORIZAÇÃO DA MULHER EMPREENDEDORA NO CONTEXTO DESPORTIVO: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	738
ESTRATÉGIA	739
SYNERGY OR STRIFE? THE INTERPLAY OF STRATEGIC-HYBRID ORIENTATION, DYNAMIC CAPABILITIES, AND PERFORMANCE IN MEDIUM-TO-HIGH-TECH SMEs	740
FROM CLASS TO MASS: NAVIGATING THE MASSTIGE LANDSCAPE IN CONTEMPORARY CONSUMER CULTURE	758
WINE SECTOR PERFORMANCE: A COMPARATIVE ANALYSIS OF SOME PORTUGUESE WINE REGIONS	759
SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO MARCA PUEBLO EN ÁBLA (ÁLMERÍA, ESPAÑA).....	760
ENDOGENOUS AND EXOGENOUS FACTORS INFLUENCING DE DIGITAL TRANSFORMATION IN SME IN BRAZIL	762
INTEGRAÇÃO DO TABLEAU DE BORD E BUSINESS INTELLIGENCE NA GESTÃO FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO DA BRADCO, S.A.	763
SUSTENTABILIDADE	773
POLÍTICAS DE INOVAÇÃO TRANSFORMADORA E TRANSIÇÕES DE SUSTENTABILIDADE: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE A SUA CONEXÃO COM O ODS-9	774
EYE TRAJECTORIES MEDIATION IN SUSTAINABLE CONSUMPTION VALUE	776
NUEVAS DIRECCIONES Y RETOS EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y LA SOSTENIBILIDAD: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO	777
A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE EFETIVAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE	778
INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: PERSPETIVA SOCIAL DE UMA ANÁLISE MULTICRITÉRIO	789
CARACTERIZANDO PERCEPCIONES DE <i>MILLENNIALS</i> SOBRE REVITALIZACIÓN URBANA: HACIA CIUDADES INTELIGENTES, INCLUSIVAS, RESILIENTES Y SOSTENIBLES.	800

QUADRO REGULAMENTAR PARA A SUSTENTABILIDADE DA GESTÃO DE RESÍDUOS DE EMBALAGENS NA UNIÃO EUROPEIA	801
SUSTAINABLE WAREHOUSING: A GUIDE FOR SELF-ASSESSMENT AND IMPROVEMENT	815
METODOLOGIAS E EXPERIÊNCIAS DE ENSINO	820
LOS ODS EN LOS GRADOS DE ADE Y TURISMO EN LA UEX. UN ANÁLISIS DE CONTENIDOS CON APOYO DE IA.	821
PERCEPCIÓN Y ACTITUDES DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS HACIA LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE: IMPLICACIONES PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL DESARROLLO PROFESIONAL	822
TERCEIRO SETOR	823
LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS CON LESIÓN MEDULAR DESDE UN PUNTO DE VISTA INTEGRAL APLICADO A UNA REGIÓN ESPAÑOLA.....	824
TURISMO	838
APPROACHING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN SUSTAINABLE TOURISM RESEARCH: A BIBLIOMETRIC STUDY AND SYSTEMATIC ANALYSIS 2015-2023.....	839
CARRYING CAPACITY AND LIMITS OF ACCEPTABLE CHANGE IN TOURISM: A COMPREHENSIVE OVERVIEW ..	840
A REVIEW OF ECONOMIC INDICATORS IN TOURISM: IMPLICATIONS FOR DESTINATION COMPETITIVENESS .	841
EL TURISMO CINEMATográfico: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO (1998-2024).....	842
LA CONTRATACIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DE ALOJAMIENTO	843
BUSINESS PERFORMANCE IN HOTEL INDUSTRY: A COMPREHENSIVE APPROACH USING BIBLIOMETRIC METHODS.....	844
OUTCOMES FROM THE RELATIONSHIP BETWEEN CO-CREATION AND PLACE ATTACHMENT: A LITERATURE REVIEW	845
PROPUESTA DE UN ENFOQUE MULTIMETODOLÓGICO BASADO EN LA CIENCIA DE DATOS PARA EL ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DEL TURISTA A TRAVÉS DEL <i>CUSTOMER JOURNEY</i>	846
DIGITALIZACION Y SOSTENIBILIDAD TURISTICA. UN ENFOQUE A TRES NIVELES	847
¿COMPARTIR FOTOS O VÍDEOS? LA IDENTIDAD Y LA SATISFACCIÓN DEL TURISTA COMO DETERMINANTES DE SU EXPRESIVIDAD AUDIOVISUAL EN REDES SOCIALES	848
DETERMINANTES EN LA NO-ADOPCIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL POR PARTE DE LOS TURISTAS ESPAÑOLES.....	849
FATORES DE COMPETITIVIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÓMICO NOS DESTINOS DE MONTANHA.....	850
OUTROS TEMAS.....	869
DESCIFRANDO EL ADN DEL AUDITOR INTRAEMPREENDEDOR	870
AUGMENTED REALITY IN FURNITURE AND INTERIOR DECORATION: EVALUATION OF A PROTOTYPE FOR DUPLO INTERIOR	871
PRIVACY IN DIGITAL AGE: ANALYSIS OF EMERGING TECHNOLOGIES AND DIGITAL ENTITY MODELS	872
MINDFULNESS NO CONTEXTO EMPRESARIAL – PROPOSTA DE UM MODELO CONCEPTUAL MULTINÍVEL	873

Lista de Autores (List of Authors)

Adriana Fumi Chim-Miki.....	847, 848, 858
Adriana Roxo.....	114
Adriana Santos.....	118
Adriana Silva.....	176, 331
Adriano Freitas Azevedo.....	691
Alcina Gaspar Ferreira.....	492
Alex Rodrigues.....	81
Alexandra Maria Silva Braga.....	463
Alexandra Meira Lavaredas.....	846
Alexandre Martins Morais Nunes.....	444
Alexandre Valente Sousa.....	880
Allan Augusto Platt.....	576
Aluska Ramos de Lima.....	729
Alzira Marques.....	523, 541
Amândio Pereira Baía.....	717, 727, 728
Amélia Ferreira da Silva.....	49, 59
Ana Beatriz Gonçalves Mateus.....	747
Ana Clara Borrego.....	50
Ana Esperanço.....	356
Ana Fachada.....	769
Ana Fialho Silva.....	50, 153
Ana Filipa Roque.....	29
Ana Isabel da Silva Alves Poças.....	335
Ana Lanero Carrizo.....	371
Ana Lisboa.....	521
Ana Maria Alves Bandeira.....	58
Ana María Campón-Cerro.....	829, 853
Ana Maria Pinto Pereira Lourenço.....	431
Ana Maria Santos Costa Soares.....	506
Ana Moreno-Lobato.....	540, 828, 853, 856
Ana Raquel Morais Oliveira.....	717
Anabela Marcos.....	497
Anderson Rei Galvão.....	79, 80, 81
André Filipe Barroqueiro Antão.....	50
André Pedrosa.....	848
Andreia Pereira Martins.....	666
Andreia Sofia Fernandes Ferreira.....	464
Andreia Teixeira Marques Dionísio Basílio.....	153
Andreia Vitória.....	769
Angela Fatima Oliveira da Cruz.....	335
Anita Oliveira.....	594
Antonia Ruiz-Moreno.....	785
António Carrizo Moreira.....	58, 78, 541, 768, 772
António Dias.....	114
Antonio Luis Leal Rodríguez.....	443
António Manuel Magalhães-Teixeira.....	751
Antonio Moreira.....	769
Antonio Navarro García.....	857
António Samuel Souza Teixeira.....	506

Arminda Maria Finisterra do Paço.....	463
Arnaldo Coelho.....	118, 174, 355, 357
Ascensão Maria Martins Braga.....	715
Augusta Ferreira.....	60
Azahara Gil Corbacho.....	329
Bárbara Nestor.....	140
Bárbara Sofia Pasaco-González.....	540, 853, 856
Beatriz Lopes Cancela.....	114, 174
Begoña Peral-Peral.....	574
Benhida Zakia.....	82
Bruna Gomes.....	497
Bruna Jonair dos S. Carvalho.....	189
Bruna Marisa Monteiro Pinto.....	728
Bruna Rijo.....	542
Bruno Carvalho da Silva.....	78
Bruno Cordeiro.....	354
Bruno Ferreira.....	521
Bruno Silva.....	880
Carla Daniela Moreira da Costa.....	749
Carla Marques.....	79, 80, 81, 356, 792
Carla Oliveira Silva.....	117
Carlos de las Heras-Rosas.....	381
Carlos Manuel Ferreira Alves.....	493, 879
Carlos Pinho.....	xii, 49, 59
Carlos Sampaio.....	495, 829, 851
Carlos Sangreman.....	677
Carlos Santos.....	60
Carmen Cristófol Rodríguez.....	573
Carmen Pérez Esparrells.....	693
Catarina Abrantes.....	497
Catarina Proença.....	119, 128, 176
Catarina Silva Vidal.....	223
Cátia Fernandes Crespo.....	492
Cayetano Medina.....	522, 878
Cecilia López Boronat.....	494, 575
Célia Santos.....	174, 354, 523
César Gámez Alcalde.....	384, 573
César Sahelices Pinto.....	371
Clara Viseu.....	594, 666
Claudia Dias.....	251
Cláudia Maria Neves Simões.....	506
Claúdia Ribau.....	542, 624
Conceição Cunha.....	769
Cristiana Nunes.....	497
Cristina Maria Gabriel Gonçalves Góis.....	51
Cristina Sá.....	253
Daniela Matté Amaro Passos.....	691
Daniela Susana Craveiro Carvalho Cardoso.....	715
David Rodeiro Pazos.....	399
Denisa-Alexandra Chifan.....	386
Diana Dantas.....	176
Diana Ferreira.....	847

Diana Rafaela Oliveira Norte	317
Dilceneia Sanches.....	479
Dina Miragaia	747, 748, 749
Dina Ramos	74
Dirley Danielle de F. L. Camurça	716
Dolores Gallardo Vázquez	175, 177
Ebio Viana Meneses Neto	744, 745
Eduardo Marcineiro Meneghel.....	576
Eduardo Ortega.....	355
Elena Gasulla Tortajada.....	784
Elena Sánchez-Vargas	540, 853, 856
Elide Di-Clemente	540, 829, 853
Elisabete Correia.....	822
Elisabete Neves.....	176
Elisabete Soares.....	796
Elisabeth Kastenzholz	852
Elnivan Souza	77
Eloy Gil Cordero	857
Endyara de Moraes C. Mariano	729
Esmeralda Crespo-Almendros	849
Eugénia de Matos Pedro.....	522
Eva María Murgado Armenteros	494, 575
Evandro Rodrigues de Faria.....	744, 745
F. Javier Rondán-Cataluña	574
Fabiana da Costa.....	178
Fábio Matos Ribeiro	492
Fátima David	155, 295
Fátima Lopes Alves	847
Fernando J. Fuentes García	113
Fernando Santos	140
Filipa Brandão	848
Filipa Campos.....	846
Filipe Marcolino Cangombe.....	255
Filipe Trigueiros Rafael de Sampaio Rodrigues	493, 879
Filomena Antunes Brás	278
Flávio Daniel Correia Moraes.....	255
Flávio Julião	77
Francisca Guardado	539
Francisca Santos	847
Francisco Dias	846
Francisco Javier García Corral.....	770
Francisco Javier Sánchez Sellero	690, 850
Francisco Jesús Gálvez-Sánchez.....	785
Gabriela Pedro Gomes.....	354, 357
Galvão Meirinhos	356
Giovana Goretti Feijó Almeida	846
Graziele Alano Gesser	693
Guilherme Pires Ramos.....	29
Gustavo Marcineiro Meneghel.....	576
Gustavo Matos Rizzi	495
Hafah Amal.....	82
Hélder Lopes.....	295

Helena Isabel Barroso Saraiva	48
Helena Maria Baptista Alves.....	73, 443
Helena Oliveira.....	80
Humberto Medrado	207
Ico Mendes Marques	677
Inês Catarina da Silva Ribeiro.....	879
Inês Isabel Ferreira Rodrigues.....	858
Inês Lopes.....	79, 748
Inês Margarida Cadima Lisboa	267, 317
Inês Rafaela Rodrigues dos Santos	773
Inês Ribeiro	497
Isabel Castillo-Pérez.....	785
Isabel Maldonado	49, 59
J. Carlos Gómez Sala.....	294
Jaime de Pablo Valenciano	74
Jesús Ortego Osa	807
Joana Cristina Cabete Gonçalves	51
Joana Silva Pereira	115
João Capucho.....	73
João J. Ferreira.....	76, 251, 747
João Leitão.....	73
João Magueija.....	119
João Miguel Pereira da Fonseca e Baptista Querido	624
João Roberto Rocha Lemos.....	524, 607
Joaquim Carlos Esteves da Silva.....	808
Joaquim Fernando Moreira Pratas	880
Jorge Arenas-Gaitán	574
Jorge Humberto Mota.....	58, 115
Jorge José Martins Rodrigues	238
Jorge Mota	769
José Antonio Ariza Montes	443
José Antonio Cordero García	770
José Antonio Folgado Fernández	828
José Elinilton Cruz Menezes	178
José Luis Gascó Gascó	855
José Luís Martins.....	253
José Luis Miralles Quirós.....	329, 330
José Luís Tavares Pires Dias dos Reis	493, 879, 880
José Luis Vázquez Burguete	371
José Manuel Hernández Mogollón	540, 828, 851
José Manuel Rodríguez García	828
José María Vázquez García.....	371
Jose Paulo Marques dos Santos.....	784
José Ramos Pires Manso	74
José Sarto Freire Castelo	77
José Villar Muñoz.....	831
Juan Felipe Espinosa Cristia	807
Juan Herrera-Ballesteros	381
Juan Llopis Taverner	855
Juan Milán García.....	770
L. Javier Cabeza Ramírez.....	831
Lana Rodrigues da Costa Farias.....	120

Larissa Fernanda de Lima Almeida	852
Lázaro Rodríguez Ariza.....	189
Leonor Bandeira	128
Leonor Ferreira	769
Liliana Marques Pimentel	331
Lucas Maia dos Santos	744, 745
Lucas Souza.....	77
Luciana Merlin Bervian.....	524, 607
Luís Farinha.....	96
Luis J. Cabeza-Ramírez.....	113
Luis Manuel Cerdá Suárez	573, 807
Luis Miguel Pereira da Silva.....	59
Luis Otero González.....	237, 316
Luís Rodrigues.....	333
Luísa Margarida Cagica Carvalho	783
Lurdes Esteves.....	881
M. Eugenia Fabra	878
M ^a Angeles Sandoval Perez.....	690
M ^a Belén Prados Peña	849
M ^a Montserrat Cruz González.....	690, 850
M ^a Reyes González Ramírez.....	855
Madalena Eça de Abreu.....	594
Mafalda Nogueira.....	140, 539
Magali Pedro Costa	267
Manuela Larguinho.....	223
Manuela Vega Zamora.....	575
Mara Madaleno.....	115, 462
Marcel Levi de Souto Barreto	772
Marcilene Figueiredo da Silva	207
Marcos Aurélio Larson.....	783
Marcus Mauricius Holanda	154, 716, 786
Margarida Rodrigues	881
Maria Amélia André Marques	238
María Blanco Barreiro.....	371
Maria Carmen Puche-Ruiz	849
María Concepción Parra Meroño	857
Maria de Fátima Travassos Conde	464
Maria de Lourdes Machado-Taylor.....	693
María del Mar Miralles Quirós	329, 330
Maria do Céu Alves.....	29, 48
María Dolores de Juan Vigaray	857
Maria Elisabete Duarte Neves.....	114
Maria Elisabete Neves.....	118, 255
Maria Gabriela Silva.....	207, 358
Maria Garrido Ruso.....	237
María Gutiérrez Salcedo.....	575
Maria Helena Pernadas.....	295
María José Sanzo Pérez	647
Maria Leonor Ferreira	768
Maria Leonor Ferreira Duarte e Marques Domingues	354
Maria Leonor Pinheiro	358
Maria Manuela Santos Natário.....	727, 728

María Montilla Carmona	831
María Purificación García Miguélez	371
María-Mercedes Rojas-de-Gracia	496
Mariana Coelho	155
Mariana Oliveira	492
Mário Augusto	119, 128
Mário Franco	414, 677, 881
Marlene Lopes	523
Marta Alexandra Rico Pereira	727
Marta de Alexandre	769
Marta Rey García	647
Masidivinga Landu	58
Michele Nascimento Jucá	256
Miguel Ângelo Inocêncio Pombinho	153
Miguel González-Mohino Sánchez	113
Miguel Lira	130, 666
Miguel Martins Batista	278
Miguel Norberto Mendes Soares	463
Mónica Régio	851
Neuza C. M. Q. F. Ferreira	76
Neuza Ribeiro	355, 357
Nieves Pérez	785
Noemí Pérez-Macías	878
Norberto Semião	96
Nuno Ezequiel Mendes Pais	414
Nuria Rueda López	770
Nuria Viejo Fernández	647
Osvaldo Enoque Martins of Cruz	400
Pablo Crisanto Lombardero Fernández	316
Pablo Durán-Santomil	237, 316
Pablo Ledesma Chaves	857
Paloma Hidalgo-García	496
Patricia Mañá Fosado	399
Paulo Almeida	846
Paulo Duarte	i, ii, iii, v, vi, vii, 369, 784
Paulo Gonçalves Pinheiro	400
Pedro Antônio de Melo	693
Pedro Feliciano	253
Pedro Melo Rodrigues	808
Pedro Mota Veiga	117, 381, 691, 747
Rafael Moreira	333
Randal Martins Pompeu	120, 154, 716, 786, 792, 793
Raquel Esther Querentes Hermida	237
Raquel Soares	539
Renato Lourenço Cruz	267
Ricardo Cavadas	541
Ricardo Ferreira Dantas	729
Ricardo Gouveia Rodrigues	251, 691
Ricardo Joaquim	331
Rita Carvalho Maia	369
Rosa M ^a Ayela Pastor	294
Rosa Maria Correia Nunes	773

Rosa María Martínez Vázquez.....	74
Rosa Nunes	223
Roseane Patrícia de Araújo Silva	178, 189, 729
Rúben Miguel Serra Mesquita	431, 561
Rui Augusto da Costa	847, 852, 858
Rui Costa	769, 848
Rui Silva	356
Salvador Heitor Estêvão Cumaio	462
Sandra Gomes	140, 539
Sandra M. Sánchez-Cañizares.....	113, 831
Sandra Marnoto	117
Sandrina Franscisca Teixeira.....	879
Santiago Cañizares Sevilla	831
Sara Brito Filipe.....	495
Sara Nunes	96
Sara Sousa.....	594
Sérgio Alexandre Farias Pereira.....	444
Sergio López-Salas	829, 856
Sergio Luís Dias Doliveira	783
Sergio Valdelomar Muñoz.....	494, 575
Sierra Rey-Tienda.....	443, 522
Susana C. Silva	784
Susana Cristina Ramos Ferreira	130
Telma Mendes.....	79
Teresa C. Herrador Alcaide	177
Teresa Maria Dias de Paiva	479
Teresa Maria Monteiro Felgueira	479
Thaynanda Mirella Sena Silva	493
Vanessa Mª Suárez Porto	690, 850
Vânia Vilma Nunes Teixeira	178
Vera Lúcia da Silva Carlos	493
Vicente Giner-Crespo	807
Vinicius Pereira dos Santos	256
Vitor Gabriel	48, 330
Zélia Maria da Silva Serrasqueiro.....	255, 256, 444, 462

Contabilidade

A INTEGRAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA CONTABILIDADE: PERCEÇÕES DOS PROFISSIONAIS

Guilherme Pires Ramos, guilherme.freire.pires.ramos@ubi.pt, Universidade da Beira Interior

Ana Filipa Roque, afroque@iscac.pt, Universidade Politécnica de Coimbra – Coimbra Business School & NECE- Research Unit in Business Sciences

Maria do Céu Alves, mceu@ubi.pt, Universidade da Beira Interior & NECE- Research Unit in Business Sciences

RESUMO

A adoção de tecnologias de Inteligência Artificial (IA) na Contabilidade está a originar mudanças significativas nas práticas tradicionais.

A literatura aponta para uma abordagem híbrida, onde os profissionais se concentram mais na análise e interpretação de informações, utilizando ferramentas de IA para aprimorar esse processo.

Este estudo tem como objetivo perceber de que forma a IA está a ser implementada na área da Contabilidade e qual a percepção dos profissionais.

As entrevistas realizadas revelaram que a utilização de IA acarreta benefícios como maior precisão, eficiência e vantagens estratégicas para as organizações. Destaca-se a importância do uso adequado da IA, que pode oferecer vantagens em diversas áreas, sendo um diferencial no mercado de trabalho. Além disso, enfatiza-se a necessidade contínua de formação dos profissionais para acompanhar as evoluções tecnológicas.

Como linha de investigação, sugere-se explorar como a IA se adaptará a tarefas específicas na Contabilidade e a análise das mudanças no ensino superior.

ABSTRACT

Adopting Artificial Intelligence (AI) technologies in Accounting is leading to significant changes in traditional practices. The literature points to a hybrid approach, where professionals focus more on analyzing and interpreting information and use AI tools to improve this process. This study aims to understand how AI is innovative in Accounting and the professionals' perception. The interviews revealed that the use of AI brings benefits such as greater precision, efficiency, and strategic advantages for organizations. The importance of the appropriate use of AI stands out, which can offer advantages in several areas and make a difference in the job market. Furthermore, the continuous need for training professionals to keep up with technological developments is emphasized. As a line of investigation, it is suggested that we explore how AI will adapt to specific Accounting tasks and analyze changes in higher education.

PALAVRAS-CHAVE: ChatGPT, Contabilidade, Inteligência Artificial

1. INTRODUÇÃO

A Inteligência Artificial (IA) tornou-se uma presença constante no quotidiano, com aplicações em áreas como medicina, transportes, finanças e logística (Boden, 2018). A sua utilização visa aumentar a produtividade e tornar as tarefas mais eficientes. Com o crescimento dos dados gerados pelas novas tecnologias, a IA é usada para processar, analisar e prever comportamentos, contribuindo para a eficiência e a melhoria na tomada de decisões (Duan et al., 2019). As ferramentas de IA têm sido essenciais para gerar vantagens competitivas e otimizar o desempenho das empresas (Aldasoro et al., 2019; Kim et al., 2020).

O ChatGPT, por exemplo, pode executar tarefas repetitivas na Contabilidade, conferido aos profissionais de contabilidade mais tempo para desenvolverem atividades de maior valor agregado (Bommarito II e Katz, 2022). No entanto, o uso da IA suscita preocupações, como a possível redução de postos de trabalho devido à automação (Zhang et al., 2020).

Esta investigação tem assim como objetivo analisar como as ferramentas de IA estão a transformar a Contabilidade, avaliando as vantagens e desvantagens dessa integração, com o objetivo de fornecer úteis contributos para os profissionais da área.

O debate em torno da IA na Contabilidade levanta questões sobre o custo elevado da adoção, a formação necessária dos colaboradores e as preocupações com a privacidade e segurança dos dados (Mannes, 2020). Por outro lado, a adoção da IA pode transformar a função dos contabilistas, tornando-a mais analítica e estratégica (Stancheva-Todorova, 2018).

Atendendo que este estudo tem como objetivo contribuir para uma melhor compreensão de como as ferramentas de Inteligência Artificial, como o ChatGPT, estão a transformar a Contabilidade, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Avaliar o impacto da implementação de ferramentas de IA na rotina dos profissionais de Contabilidade;
- ✓ Identificar as vantagens e desvantagens associadas à integração da IA na Contabilidade;
- ✓ Explorar os receios e preocupações relacionados com a não adoção de ferramentas de IA;
- ✓ Determinar o nível de conhecimentos e formação dos recursos humanos para a utilização eficaz das ferramentas de IA no seu trabalho.

Este trabalho segue uma abordagem interpretativa para compreender as práticas sociais associadas à Contabilidade e à IA (Major e Vieira, 2009).

Foi desenvolvido um estudo empírico com profissionais de Contabilidade, através de entrevistas, para investigar a implementação da IA e as perceções dos profissionais sobre essa mudança.

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos: introdução, revisão da literatura, metodologia, análise dos resultados e considerações finais que incluem as limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. ABORDAGENS TEÓRICAS

Os estudos sobre o uso de ferramentas de IA na Contabilidade baseiam-se em várias abordagens teóricas, como a Teoria da Contingência, a Teoria da Visão Baseada nos Recursos e a Teoria das Capacidades Dinâmicas.

A Teoria da Contingência sugere que a eficácia organizacional depende da adaptação ao ambiente e ao contexto (Galbraith, 1973). Não há uma estrutura organizacional universal; cada empresa deve ajustar a gestão de IA conforme seus objetivos e condições específicas (Csaszar e Ostler, 2020). Para alcançar um desempenho ideal, é necessário equilibrar rentabilidade, satisfação e responsabilidade social (Tosi e Slocum, 1984).

A Teoria da Visão Baseada nos Recursos indica que as empresas podem obter vantagens competitivas sustentáveis ao explorar recursos estratégicos valiosos, raros e insubstituíveis (Barney, 1991; Ghasemaghahi, 2021). A IA é um recurso essencial para melhorar o desempenho e a produtividade, criando valor e aumentando a eficiência organizacional (Lou e Wu, 2021; Chaudhuri et al., 2021).

À luz da Teoria das Capacidades Dinâmicas as empresas para competirem num mercado em constante mudança, devem desenvolver capacidades que lhes permitam adaptar-se rapidamente (Felin e Powell, 2016). A IA potencializa essas capacidades dinâmicas, oferecendo novas oportunidades e solucionando problemas empresariais com inovações (Dangelico et al., 2017; Tronvoll et al., 2020).

Essas teorias ajudam assim a explicar como a IA está a transformar a Contabilidade e a fortalecer a capacidade das organizações de responder às mudanças e melhorar o seu desempenho.

2.2. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A literatura destaca o impacto da IA e suas ferramentas na criação de vantagens competitivas e na melhoria do desempenho empresarial (Aldasoro et al., 2019; Kim et al., 2020). A IA é definida como a capacidade das máquinas, a partir de um conjunto de dados, simular soluções para problemas humanos e adaptar-se a diversas funções, imitando a inteligência humana no processo de tomada de decisão (Kaplan e Haenlein, 2019).

Para compreender a IA, é necessário separar os conceitos de "inteligência" e "artificial". "Inteligência" envolve o conjunto de atividades mentais como aprendizagem e raciocínio (Lichtentaler, 2019). "Artificial" refere-se ao que é criado por humanos, em vez de ocorrer naturalmente (Mikalef e Gupta, 2021). Assim, a IA simula a inteligência humana através de máquinas, desenvolvendo atividades com raciocínio, e ainda resolvendo problemas (Wamba-Taguimdje et al., 2020; Mikalef e Gupta, 2021). É assim uma ferramenta que pode resolver problemas que seriam impossíveis ou demorados para um humano (Demlehner e Laumer, 2020).

A IA compete com o desempenho humano ao agir como um agente inteligente capaz de realizar ações humanas (Demlehner e Laumer, 2020). Ela interpreta dados, aprende com informações e aplica essa aprendizagem para atingir objetivos específicos, devido à sua flexibilidade (Makarius et al., 2020). Embora alguns autores afirmem que a IA pode imitar o comportamento humano (Wang et al., 2019), outros veem-na como uma ferramenta que não replica totalmente as capacidades humanas, mas executa tarefas complexas (Wamba-Taguimdje et al., 2020; Mikalef e Gupta, 2021).

Nos últimos anos, as ferramentas digitais evoluíram rapidamente, sendo facilmente aceites e utilizadas. Esse desenvolvimento gerou discussões sobre o futuro das profissões. Segundo Susskind (2015), há duas hipóteses:

- ✓ Os profissionais adaptam-se às ferramentas, tornando seu trabalho mais eficiente e produtivo.
- ✓ As ferramentas poderão realizar tarefas que hoje são executadas por humanos, o que pode ameaçar certos empregos.

Atualmente, é difícil imaginar o dia a dia sem ferramentas tecnológicas, que se tornaram essenciais tanto no trabalho, como em casa (Hariri et al., 2019).

2.3. CHATGPT

O avanço constante da inteligência artificial (IA) e das ferramentas que a utilizam tem conduzido à criação de uma variedade de novos modelos (Mertens, 2023). Um exemplo notável desse progresso é o “ChatGPT”, desenvolvido pela OpenAI. Este é um sistema de conversa online com a capacidade de compreender e gerar textos que se assemelham à linguagem humana, o que lhe confere um enorme potencial de impacto em diversas profissões no contexto atual.

A área da Contabilidade também tem sido influenciada pelo ChatGPT. Esta ferramenta chamou a atenção global devido ao seu desempenho surpreendente na geração de respostas coerentes, estruturadas e bem justificadas (Zhai, 2022). Desde o seu lançamento em 30 de novembro de 2022, o ChatGPT tornou-se a aplicação com o crescimento mais rápido da história, atingindo 100 milhões de usuários em janeiro de 2023, apenas dois meses após ser disponibilizado ao público.

Com capacidades avançadas de processamento de texto, o ChatGPT pode automatizar várias tarefas repetitivas e demoradas na Contabilidade (Bommarito II e Katz, 2022). Por exemplo, pode ser utilizado na análise de dados, facilitando a avaliação de grandes volumes de informações financeiras e gerando assim contributos valiosos. Dessa forma, auxilia os profissionais da Contabilidade a tomar decisões mais fundamentadas, libertando-os para se concentrarem em tarefas mais complexas, o que contribui para o aumento da produtividade e da eficiência (Jaradat et al., 2024).

A profissão de contabilista, assim como outras, tem como objetivo a procura pela precisão, eficiência e exploração de oportunidades (Alshurafat et al., 2022). Com ferramentas como o ChatGPT, a Contabilidade tem a oportunidade de beneficiar das vantagens oferecidas por estas tecnologias, incrementando a qualidade do trabalho e aumentando a produtividade (Alshurafat et al., 2022). De acordo com Alshurafat et al. (2022), os benefícios incluem, por exemplo, a elaboração de relatórios com base em balanços e demonstrações financeiras. Esses relatórios são essenciais para transmitir uma visão clara sobre o estado financeiro de uma organização. Ao automatizar o processo de criação dos relatórios, o ChatGPT reduz consideravelmente o tempo e esforço necessários, permitindo que os profissionais se concentrem em outras atividades relevantes.

Para além das tarefas técnicas, o ChatGPT também pode ser utilizado na melhoria da comunicação com os clientes. Graças à sua capacidade de compreender e gerar texto, ele pode ajudar a responder a perguntas e resolver dúvidas, libertando os contabilistas para se dedicarem a tarefas mais exigentes. Portanto, a integração do ChatGPT no quotidiano dos contabilistas tem o potencial de aprimorar a eficiência, a eficácia e a produtividade, economizando tempo que pode ser aplicado noutras atividades importantes da área (Aydm e Karaarslan, 2022).

No entanto, a adoção do ChatGPT tem gerado preocupações diversas, conforme evidenciado na literatura.

Sallam (2023) aponta que a utilização do ChatGPT no quotidiano enfrenta desafios relacionados com a precisão e a confiabilidade dos dados gerados. Devido à vasta quantidade de dados com que trabalha, o ChatGPT pode ser tendencioso ou apresentar informações incorretas. De fato, ele pode gerar dados imprecisos ou mesmo falsos (Cotton et al., 2024), o que representa um risco para aqueles que utilizam a ferramenta regularmente.

No campo educacional, uma das maiores preocupações quanto ao ChatGPT tem sido o plágio académico. A sua capacidade de facilitar o plágio prejudica a integridade académica e compromete o propósito da avaliação justa. Segundo Cotton et al. (2024), os alunos que utilizam o ChatGPT nos seus trabalhos ou projetos ganham uma vantagem injusta sobre os colegas que não o fazem. Além disso, os professores enfrentam dificuldades para avaliar corretamente o desempenho dos estudantes, pois não conseguem determinar se houve uso da ferramenta, o que complica o acompanhamento da aprendizagem. Assim, pode ser necessário que no futuro, os professores ajustem seus modelos de avaliação.

2.4. IMPACTO DA IA NAS EMPRESAS

A IA tem-se mostrado cada vez mais relevante para o dia a dia das empresas. Utilizada para apoiar a tomada de decisões, tornou-se uma ferramenta valiosa e um diferencial competitivo, destacando as empresas num mercado que se caracteriza pela sua complexidade e competitividade (Borges et al., 2021).

A automação de tarefas por meio da IA pode, muitas vezes, implicar a substituição de humanos por máquinas. Isso possibilita à organização reduzir a carga de trabalho dos funcionários em relação às atividades rotineiras e repetitivas, permitindo que se concentrem em tarefas mais complexas, que exigem maior experiência e que, por isso, agregam mais valor à empresa (Makarius et al., 2020). Isso resulta em maior eficiência e produtividade (Balasundaram e Venkatagiri, 2020).

Para além disso, as máquinas são capazes de executar tarefas mais rapidamente e com maior precisão do que os seres humanos, o que eleva a produtividade das organizações, particularmente em setores industriais, que possuem processos em cadeia (Balasundaram e Venkatagiri, 2020). O uso de ferramentas de IA também pode contribuir para reduzir significativamente as taxas de erro e os atrasos ao automatizar certas atividades (Wamba-Taguimdje et al., 2020).

A IA pode também gerar novas informações ao processar grandes volumes de dados, revelando aspetos que antes eram desconhecidos e ajudando na tomada de decisões mais fundamentadas (Jelonek et al., 2019). Assim, as organizações devem procurar formas de explorar a IA, aproveitando-a para obter contributos e inovações que os seus concorrentes não possuem (Lichtenthaler, 2019). Dessa forma, é possível sustentar as decisões, permitindo que os gestores superem as suas limitações e façam racionalmente a gestão de grandes quantidades de dados com maior eficiência (Keding, 2021). Com mais informações detalhadas, a qualidade e a rapidez na tomada de decisão também aumentam (Keding, 2021).

As empresas que conseguem explorar essas vantagens de forma mais eficiente estão sempre melhor posicionadas para compreender e responder às mudanças do mercado (Wamba-Taguimdje et al., 2020). As aplicações de IA permitem identificar padrões e sinais que poderiam passar despercebidos aos humanos, tornando o processo decisório mais eficiente (Eriksson et al., 2020).

A IA proporciona inovações e transformações nos processos de negócio (Wamba-Taguimdje et al., 2020), gerando valor através dessas novas tecnologias, que têm potencial para transformar processos de maneira significativa (Mishra e Pani, 2021).

Dessa forma, a IA contribui para a reorganização estrutural das empresas (Wamba-Taguimdje et al., 2020), impactando a forma como os recursos humanos são aproveitados e facilitando as mudanças nos processos de negócios e na estrutura organizacional. A implementação de IA exige assim uma nova gama de habilidades e competências de gestores e

funcionários, melhorando a colaboração entre eles. Como consequência, algumas funções estão a ser redesenhadas e estão a surgir novos postos de trabalho (Makarius et al., 2020).

A IA também afeta o desempenho operacional de diferentes formas, desde a introdução de novos produtos e serviços até à melhoria da qualidade dos produtos existentes. Assim, uma estratégia para aproveitar os benefícios da IA é identificar oportunidades para entrar no mercado com uma oferta diferenciada (Mishra e Pani, 2021). A IA, ao lidar com grandes volumes de dados, consegue identificar padrões que indicam oportunidades de novos produtos e serviços. Por exemplo, ao detetar mudanças nas preferências dos clientes, as empresas podem explorar novas oportunidades e entrar em mercados anteriormente inexplorados.

Além disso, como uma tecnologia inovadora, a IA favorece o desenvolvimento de novos produtos e serviços (Wamba-Taguimdje et al., 2020). Isso cria uma variedade de oportunidades para elaborar soluções que utilizam funcionalidades baseadas em IA. Por exemplo, é possível incorporar novos serviços a produtos tradicionais, melhorando a experiência e satisfação do consumidor.

O lançamento de novos produtos e serviços, por sua vez, modifica o modelo de negócio, e as inovações criadas ajudam as empresas a manter sua posição no mercado (Lee et al., 2019). Um estudo de Davenport e Ronanki (2018) mostrou que mais de metade dos gestores entrevistados indicaram que seu principal objetivo ao adotar a IA era melhorar os produtos e serviços atuais. Nos últimos anos, a IA vem sendo cada vez mais adotada em diversas atividades empresariais, impulsionando o crescimento dos negócios em muitos setores (Eriksson et al., 2020). Empresas que implementaram soluções de IA melhoraram seu desempenho financeiro, aumentaram as suas receitas e diminuíram os seus custos (Davenport e Ronanki, 2018). Num estudo empírico recente, Mikalef e Gupta (2021) concluíram que as empresas que desenvolveram as suas estruturas organizacionais em torno da IA apresentaram melhor desempenho.

No campo do marketing, a IA tem-se destacado ao melhorar a capacidade das empresas de segmentar clientes com base em suas necessidades e direcionar campanhas mais adaptadas a diferentes grupos (Mishra e Pani, 2021). Como resultado, é possível implementar estratégias de marketing mais personalizadas e eficazes (Afiouni, 2019). Assim, a IA torna o marketing mais preciso e eficiente, com o objetivo de atender melhor aos clientes certos, com campanhas alinhadas às suas necessidades.

A satisfação do cliente está diretamente relacionada ao quão satisfeito ele se sente com os produtos e serviços oferecidos por uma empresa, influenciando diretamente a sua lealdade. Ao utilizar IA, é possível conhecer melhor os comportamentos e preferências dos clientes, antecipando possíveis problemas (Riikinen et al., 2018). Dessa forma, as organizações podem se aproximar dos clientes, oferecendo produtos mais alinhados com suas expectativas, criando uma sensação de personalização (Schmidt et al., 2020).

A capacidade da IA em romper com padrões estabelecidos anteriormente pode impulsionar inovações nos modelos de negócio, visando à sustentabilidade (Toniolo et al., 2020). Os modelos de negócio sustentáveis procuram que as empresas gerem cumulativamente valor que contribui para o desenvolvimento sustentável, como para a organização inserida na sociedade em que atua (Toniolo et al., 2020). Deve assim existir um equilíbrio entre a rentabilidade e a responsabilidade social e ambiental.

Nesse contexto, a IA pode contribuir para a sustentabilidade ambiental ao reduzir custos e consumo de energia, minimizando impactos ambientais negativos (Borges et al., 2021). As ferramentas de IA também podem ajudar a reduzir a poluição e os resíduos gerados pelas organizações (Toniolo et al., 2020).

Para além disso, ao considerar sua responsabilidade social, as organizações que utilizam IA podem aumentar a sua reputação e melhorar a sua participação no mercado, obtendo uma vantagem competitiva (Toniolo et al., 2020).

Porém, o uso da IA também levanta algumas questões éticas e de segurança, que precisam ser analisadas. A privacidade é uma preocupação importante, visto que a IA utiliza grandes quantidades de dados e deve garantir a segurança tanto dos clientes quanto dos funcionários (Afiouni, 2019). Além disso, os resultados gerados pela IA podem ser enviesados se os dados usados não forem suficientemente robustos. Como os sistemas de IA se baseiam na identificação de padrões, podem reproduzir preconceitos sociais, como o racismo e o sexismo, que estejam presentes nos dados (Keding, 2021). Por exemplo, no recrutamento, se os dados usados não considerarem diversidade de género ou étnia, a IA perpetuará a discriminação presente nos processos anteriores. Da mesma forma, na Contabilidade, se os dados fornecidos forem

incorretos, a IA irá processá-los como se fossem precisos, resultando em conclusões potencialmente erradas (Afiouni, 2019).

A IA também pode melhorar as condições de trabalho, especialmente em termos de segurança. Ao utilizar robôs inteligentes em processos que envolvem riscos, as organizações conseguem proteger melhor os seus funcionários. Além disso, a automação de tarefas repetitivas permite que os funcionários possam aplicar as suas habilidades em atividades mais significativas e criativas (Toniolo et al., 2020).

Outras preocupações incluem a falta de transparência e responsabilidade no uso de IA, a segurança dos dados e os potenciais danos sociais e ambientais (Yudkowsky, 2008). As organizações devem ser capazes de explicar como os algoritmos alcançam determinados resultados (Arrieta et al., 2020), necessitando de maior transparência em todo o processo, desde a recolha de dados até a geração dos resultados (Loyola-Gonzalez, 2019). A falta de explicação clara dos processos de IA pode dificultar a confiança pública e desencorajar o uso dessas tecnologias (Samek e Müller, 2019).

2.5. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E A CONTABILIDADE

A Contabilidade, como um sistema de informação, é responsável por produzir dados e informações essenciais que as empresas utilizam para planejar, avaliar e definir processos de negócios, além de determinar a estratégia a seguir. Dessa forma, fornecer informação de qualidade é o principal objetivo da Contabilidade, pois é deste modo que a informação se torna um ativo valioso para seus clientes (Demir, 2005).

As informações financeiras fornecidas pela Contabilidade não são apenas relativas ao passado dos negócios, mas também contribuem para o planeamento e tomada de decisão no futuro. Assim, a Contabilidade é uma ferramenta fundamental na gestão empresarial, garantindo que as decisões sejam tomadas com base em dados sólidos e precisos. Portanto, a informação financeira deve ser verdadeira, confiável, oportuna, adequada às necessidades e de fácil compreensão (Demir, 2005).

Ao longo da história, a Contabilidade tem acompanhado as diversas mudanças na conjuntura mundial, como as revoluções industriais, ajustando-se às necessidades empresariais à medida que estas evoluem (Iudicibus et al., 2005).

Enquanto, na transição entre a primeira e a segunda revolução industrial, um dos grandes desafios da Contabilidade foi o desenvolvimento da Contabilidade de gestão (Johnson, 1981), atualmente, inovações como a Internet das Coisas (IoT), Big Data, Cloud Computing e Inteligência Artificial representam uma nova revolução que a Contabilidade deve enfrentar e à qual se deve adaptar.

Essas tecnologias estão relacionadas com grandes volumes de dados que precisam ser armazenados, processados e apresentados de maneira eficiente, transparente e de fácil interpretação (Gubbi et al., 2013). A Inteligência Artificial, especificamente, é capaz de analisar esses dados a uma velocidade muito superior à capacidade humana, fornecendo conclusões, percepções e abordagens de forma praticamente instantânea, o que permite sustentar o processo de tomada de decisão (Elbashir et al., 2011).

Num estudo recente sobre o futuro da Contabilidade digital, Lehner et al. (2020) descobriram que na Contabilidade o desenvolvimento da IA prosseguirá gradualmente em direção a um “Sistema de Contabilidade Totalmente Autônomo” (SCTA). Trata-se de um sistema de Contabilidade completo, totalmente autônomo, consciente e sofisticado, que através de uma rede de aprendizagem profunda e multifuncional, é capaz de simular o trabalho de um humano e os processos de tomada de decisão. Esta ferramenta de IA gere dados e fornece informações oportunas e adequadas ao público certo, no formato correto (Lehner et al., 2020).

Mesmo que o cenário de um SCTA ainda esteja apenas presente num futuro distante, as tecnologias digitais baseadas em IA têm já o potencial de transformar as funções de um contabilista, bem como as tarefas relacionadas com a Contabilidade (Lehner et al., 2020).

Softwares que utilizam ferramentas de IA, fornecem automaticamente mais informação, mais dados sobre o negócio e assim permitem retirar mais conclusões sobre o desempenho. Desta forma, estas ferramentas de IA podem no futuro assumir todo o controle contabilístico e financeiro dos negócios, permitindo que os gerentes possuam informações atualizadas das suas empresas e tomem decisões mais corretas para o futuro da organização (Arnold, 2018).

A Contabilidade como ciência social, será sempre afetada pelas mudanças de comportamento e alterações das dinâmicas da sociedade, sendo o mundo dos negócios também afetado (Gomes, 2008). Mudanças como as atuais, geram uma grande quantidade de informações novas e dados que, por vezes, são de fontes duvidosas com pouca credibilidade. Neste contexto, o contabilista passa a ter um papel mais abrangente, dado que terá de ter a capacidade para selecionar informação, num mundo dos negócios com informações cada vez mais duvidosas, deixando de ser apenas o contabilista da escrituração nos diários, que está sentado no gabinete, passando a ser visto como um consultor. Logo, podemos afirmar, que as mudanças digitais a que vamos assistindo no nosso mundo, estão a alterar cada vez mais o papel dos contabilistas (Freeman e Wells, 2015).

O contabilista passa a assumir um novo papel, à medida que se vai adaptando às novas condições de trabalho, resultantes do uso das novas tecnologias (Chen et al., 2012). A tecnologia está a melhorar a eficiência e a produtividade do trabalho, permitindo reduzir o tempo utilizado em tarefas rotineiras. Como existe mais informação e dados, as próprias declarações e análises de desempenho são mais completas. Os próprios profissionais sentem-se mais motivados para aprenderem e inovarem, e assim melhoram as competências profissionais e tornam-se mais competitivos, num mercado mais desafiante e complicado (Bhimani e Willcocks, 2014).

Além da possibilidade de automatizar processos de trabalho, as tecnologias digitais criam e permitem utilizar grandes quantidades de dados complexos oportunamente. Assim, as empresas utilizam os dados gerados pelas tecnologias digitais para aumentar a eficiência e a precisão na Contabilidade (Loebbecke e Picot, 2015).

2.6. BENEFÍCIOS VS DESAFIOS

A introdução de novas tecnologias de IA tem trazido muitos benefícios (Biancone et al., 2023), apesar disso, a forma como a IA é desenvolvida e utilizada tem deixado algumas preocupações importantes no seio mundial.

O dever de sigilo profissional e os problemas relacionados com a proteção de dados são um dos desafios mais importantes associados à adoção da IA na área da Contabilidade. Neste contexto, o aumento rápido e em grande parte não regulamentado do uso de informações e dados para sistemas baseados em IA, suscita preocupações. À medida que a IA evolui e passa a escolher as fontes dos seus dados de forma autónoma, a utilização que faz das informações pessoais atinge um nível de poder e velocidade que pode não ser facilmente compreendido pelos utilizadores nem transparente. As violações de privacidade são avaliadas de forma semelhante às violações de segurança, pois criam desconfiança nas empresas e na vontade dos consumidores em se envolverem com as mesmas (Lehner et al., 2022).

Na gestão de riscos, muitos estudos, tanto de académicos como de profissionais, reconhecem os benefícios da IA. Destacam, que devido ao uso crescente da IA, a natureza técnica da profissão de gestor de risco está em mudança e passa agora a ser mais sobre a compreensão do risco (Taarup-Esbensen, 2019).

Embora a IA represente uma excelente oportunidade para gestores de risco (Taarup-Esbensen, 2019), existem alguns obstáculos que podem estar relacionados com a falta de uma atenção sistemática à relevância e à utilidade da IA nas empresas, o que pode afetar a vontade dos indivíduos de se envolverem na mudança. A resistência à mudança, a cultura organizacional, a falta de confiança e o alto preço da tecnologia são as barreiras mais importantes que interferem na adoção da tecnologia de IA na Contabilidade (Varzaru, 2022).

Autor e Dorn (2013) afirmam que, a nível geral, as tarefas com requisitos de qualificação elevados ou baixos serão ainda mais prevalentes num futuro digital próximo, porque a digitalização terá impacto e substituirá tarefas com níveis de qualificação médios, deixando espaço para trabalhadores pouco qualificados, uma vez que serão sempre precisos trabalhadores deste género. No entanto, e talvez mais adequadamente para a Contabilidade, existe a alternativa de um aumento global nos níveis de qualificação dentro da profissão, devido ao aumento na complexidade das tarefas, uma vez que as atividades que requerem mais qualificação serão cada vez mais. Ao mesmo tempo, a utilização de tecnologias digitais aumentará a quantidade e a complexidade dos dados o que exigirá colaboradores altamente qualificados (Oesterreich et al., 2019).

Atualmente, as baixas qualificações de alguns elementos na área da Contabilidade são consideradas como barreiras à adoção de novas tecnologias de IA nas empresas (Oesterreich et al., 2019). Contudo, e como ainda não há muita experiência na aplicação de ferramentas de IA, deverão existir investimentos nos recursos humanos, de modo a dotá-los de competências que lhes permitam trabalhar com estas ferramentas, mesmo com uma previsão de um retorno lento. Assim,

os profissionais precisam de ter novas capacidades, sendo necessário alterar o modelo de ensino nas instituições académicas (Luo et al., 2018).

Numa primeira fase, a aplicação da IA no dia a dia de um contabilista, terá como principal objetivo, substituir as rotinas. No entanto, para isso, é necessário que as empresas tenham a capacidade de implementar sistemas de IA. A utilização e implementação desta tecnologia, implica recursos financeiros, uma vez que, conduz a uma reestruturação de grande parte da empresa. Será necessário considerar onde e como implementar, atendendo às capacidades e experiência dos trabalhadores e também à segurança da informação. A formação dos colaboradores e toda a infraestrutura necessária, são processos demorados e dispendiosos, o que leva a que as empresas tenham receio desta mudança.

Relativamente à formação académica dos contabilistas, este é um ponto que terá de sofrer alterações caso a implementação da IA seja efetuada de forma generalizada. Ao longo dos anos, foram introduzidas tecnologias que permitiam libertar os profissionais de algumas funções da profissão. No entanto, muitos processos contabilísticos ainda passam pelo papel, uma vez que é uma forma física e palpável de verificar e corrigir possíveis dispersões e erros. Efetuar a atualização para um sistema tecnológico com IA, implicará que a utilização de papel seja reduzida ao mínimo. Isto significa que os profissionais teriam de ser capazes de dominar as tecnologias de informação e adquirir conhecimentos acerca dos softwares. Este conhecimento terá de passar também pelas instituições de ensino (Carvalho & Almeida, 2022).

De acordo com a revisão de literatura, a Inteligência Artificial tem impactos significativos na Contabilidade, contribuindo em diversas áreas. Assim destacam-se as seguintes contribuições da IA para a Contabilidade:

- ✓ Automatização de processos: Liberta os funcionários para se focarem em atividades que exigem maior conhecimento, aumentando a produtividade e reduzindo erros (Makarius et al. 2020; Balasundaram & Venkatagiri, 2020; Wamba-Taguimdje et al., 2020).
- ✓ Análise de Dados: Acelera a análise de grandes volumes de dados financeiros, ajudando na tomada de decisões informadas (Jaradat et al., 2024).
- ✓ Detecção de fraudes: Deteta fraudes rapidamente ao processar grande quantidade de dados (Keeney, 2018).
- ✓ Previsão financeira: Analisa dados com velocidade e precisão, oferecendo informações valiosas para tomadas de decisões estratégicas (Elbashir et al., 2011; Demir, 2005).
- ✓ Diminuição dos postos de trabalho: A IA pode reduzir a necessidade de funcionários humanos em algumas áreas (Zhang et al., 2020).
- ✓ Privacidade de Dados: Preocupações sobre proteção e segurança dos dados utilizados pela IA (Afioni, 2019; Mannes, 2020; Lehner et al., 2022).
- ✓ Imparcialidade do algoritmo: O uso de dados enviesados pela IA pode resultar em tendências ou discriminações indesejadas (Keding, 2021).
- ✓ Custos: A implementação da IA implica altos custos e uma reestruturação organizacional complexa (Carvalho & Almeida, 2022).

Neste sentido, e atendo aos oito contributos destacados propomos nesta investigação verificar as seguintes proposições:

Proposição 1 (P1): A IA permite a automatização dos processos contabilísticos e contribui para o aumento da eficiência e da produtividade.

Proposição 2 (P2): A IA auxilia no tratamento de grandes quantidades de dados e contribui para o processo de tomada de decisão.

Proposição 3 (P3): A IA contribui para a deteção de fraudes.

Proposição 4 (P4): A IA tem um impacto na capacidade preditiva, melhorando a precisão dos resultados futuros das empresas.

Proposição 5 (P5): A IA contribui para a diminuição dos postos de trabalho.

Proposição 6 (P6): A IA contribui para o aumento das preocupações com a privacidade e segurança.

Proposição 7 (P7): A IA trata os dados de forma imparcial, mesmo que estes sejam incorretos.

Proposição 8 (P8): A IA depende diretamente da disponibilidade financeira e de investimento da empresa.

3. METODOLOGIA

De forma a responder à nossa questão de investigação, ou seja, perceber de que forma a IA está a ser implementada na área da Contabilidade e qual a perceção dos profissionais de Contabilidade sobre todas as mudanças inerentes, foi desenvolvido um estudo empírico junto de profissionais de Contabilidade. Adotou-se uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas para recolher os dados primários.

As entrevistas foram conduzidas com o objetivo de compreender mais profundamente os aspetos positivos e negativos da adoção de ferramentas de IA na Contabilidade. O guião de entrevista foi elaborado com base na revisão da literatura, visando captar a perceção dos contabilistas sobre a introdução da IA nas suas rotinas. Esse método apresenta-se como vantajoso, pois permite a recolha de dados de forma económica e facilita comparações entre os entrevistados (Carmo e Ferreira, 2008).

O questionário foi dividido em duas seções. A primeira parte abordou questões para caracterizar o perfil dos entrevistados (género, idade, localização, formação académica e anos de experiência), essenciais para entender quais variáveis podem influenciar suas respostas. A segunda parte focou-se na influência das ferramentas de IA na Contabilidade, visando validar as proposições formuladas. O questionário foi criado com o intuito de analisar o impacto da IA nesse setor.

Em relação ao número de participantes, Bauer e Gaskell (2017) indicam que o ideal é realizar entre 15 e 25 entrevistas para permitir uma análise adequada. Atran, Medin e Ross (2005) afirmam que um mínimo de 10 entrevistados é suficiente.

Deste modo, para efeitos de recolha de dados, optou-se por realizar entrevistas individuais a uma amostra de 15 informadores chave, que neste estudo são contabilistas certificados.

Os entrevistados foram selecionados através de uma pesquisa no site <https://infoempresas.jn.pt/>, onde, depois de selecionar o setor de atividade, se verificou os que já utilizavam ferramentas de IA na sua atividade, através dos seus websites, disponíveis no site referido. Numa primeira fase foi desenvolvido um contacto via e-mail. No e-mail, foi feito o convite e foi apresentado o objetivo do estudo, garantindo o sigilo e confidencialidade dos dados. Numa segunda fase, após a resposta ao e-mail, foi agendada, pela mesma via, uma entrevista. Posto isto, em dia e hora designada pelo entrevistado procedeu-se a uma entrevista telefónica e gravada, tendo em conta o guião. Todos os entrevistados são contabilistas certificados e sócios da sua empresa.

Tendo em conta os entrevistados, de forma a tornar a amostra mais completa realizou-se uma análise de todas as variáveis que pudessem ilustrar a amostra, como por exemplo, a nível demográfico, académico e os anos de experiência. Assim, foi possível analisar se os conhecimentos sobre o tema alteram, tendo em conta as diferenças de experiência, idade ou mesmo de formação. Das 15 entrevistas realizadas, 4 (27%) foram realizadas a elementos do sexo feminino e 11 (73%) a elementos do sexo masculino.

No que diz respeito à idade dos entrevistados, foram analisados os intervalos de idades que estavam representados, de forma a ser mais intuitivo e adequado. Como podemos ver, dos 15, 3 têm a idade entre os 30-39 anos, 3 entre os 40-49 anos, 7 entre os 50-59 e 2 dos 60-69 anos.

Relativamente aos distritos onde os entrevistados exercem o seu trabalho, 7 são do Porto, 4 de Castelo Branco, 2 de Aveiro, 1 de Braga e 1 de Setúbal.

No que concerne às suas habilitações académicas, a grande maioria dos entrevistados possui formação superior. Dos 15 entrevistados, 10 (67%) têm licenciatura, 3 (20%) mestrado e apenas 2 (13%) o 12º ano.

Os anos de experiência dos profissionais também são importantes, uma vez que este fator poderia ajudar a explicar as suas visões sobre determinadas matérias. Apenas 1 tem entre 40 e 49 anos de experiência, de 30 a 39 e de 20 a 29 são 5 cada e 4 de 10 a 19 anos de experiência.

Ou seja, o perfil típico do entrevistado é o de um homem, com mais de 50 anos, da região do Porto, licenciado e com mais de 30 anos de experiência.

As 15 entrevistas tiveram lugar durante o mês de abril e duraram em média aproximadamente 12 minutos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Face às entrevistas realizadas, e tendo em conta as proposições formuladas a partir da revisão da literatura, é possível tecer algumas considerações.

Como formulado anteriormente, um dos objetivos do estudo passa por verificar se a IA permite a automatização dos processos contabilísticos e se contribui para o aumento da eficiência e da produtividade. Para o efeito, procurou-se averiguar

qual a perceção dos entrevistados através da seguinte questão: “Sente que a automatização dos processos rotineiros que a IA confere, lhe permite ganhar tempo para outras atividades mais relevantes?”

É possível confirmar, através da análise às respostas dos 15 entrevistados, que de facto, a IA permite realizar tarefas mais rotineiras, e permite cumulativamente que os profissionais tenham mais tempo para outras atividades, que necessitam de mais atenção, contribuindo para uma maior eficiência e produtividade no trabalho. Este resultado vem corroborar a literatura (Makarius et al, 2020; Balasundaram e Venkatagiri, 2020; Wamba-Taguimdje et al., 2020).

Das 15 respostas destaca-se a resposta do Ent. 4 por ser mais pormenorizada:

“Sim, no sentido em que, se os trabalhos rotineiros, diga-se de baixo valor acrescentado, puderem ser feitos através de IA, os profissionais conseguem despende mais do seu tempo em investigação e resolução de outras temáticas mais complexas” (Ent. 4).

Assim, confirma-se que a IA permite a automatização dos processos contabilísticos e contribui para o aumento da eficiência e da produtividade, facto que nos permite validar a **proposição 1**, ou seja, a IA permite a automatização dos processos contabilísticos, contribuindo significativamente para o aumento da eficiência e da produtividade.

Outro dos objetivos da investigação passa por verificar se a IA auxilia no tratamento de grandes quantidades de dados e se contribui para melhorar o processo de tomada de decisão. Para isso, foi perguntado aos entrevistados se: “Tendo em conta que a Contabilidade trabalha com muitos dados, a IA dá-lhe uma certa vantagem em tratá-los de uma forma mais rápida e com menos erros?”

É possível confirmar, através da análise às respostas dos 15 entrevistados, que de facto a IA ao tratar grandes quantidades de dados mais rapidamente e com menos erros, auxilia no processo de tomada de decisão e mostra que pode ter um papel importante no dia a dia do profissional de Contabilidade. Este resultado está de acordo com a revisão de literatura (Jaradat et al, 2024). Desta forma, podemos confirmar a **proposição 2**, ou seja, a IA auxilia na análise de dados, tratando rapidamente grandes quantidades de dados financeiros e assim consegue retirar conclusões significativas. Assim, ajuda os profissionais da Contabilidade a tomarem decisões mais informadas e completas.

Das 15 respostas, 14 responderam afirmativamente, aqui e à semelhança da questão anterior, destaca-se a resposta do Ent. 4, que foi mais pormenorizada:

“Sim. A perceção que tenho é que nas entidades com muito volume documental, quanto mais rápidos forem os processos mais relevante é a informação, por isso, a IA pode ter um papel relevante na tomada de decisões estratégicas em todas as entidades, não só nas de maior dimensão, mas serão estas que terão mais propensão para investir em novos sistemas e tecnologias.” (Ent. 4)

No âmbito da revisão de literatura propõe-se verificar se a utilização da IA pode, de facto, ajudar na deteção de possíveis fraudes. Nesse sentido foi questionado aos entrevistados se: “Uma das grandes vantagens do uso de IA que encontrei na revisão de literatura é a deteção de fraudes. Considera que de facto, a IA pode ajudar nesta área?”

É possível confirmar que, através da análise às respostas dos 15 entrevistados, de facto a IA permite ajudar na deteção de fraudes. Aqui destacam-se as respostas do Ent. 4 e do Ent. 12, para evidenciar que, embora as respostas sejam positivas, alguns inquiridos não são tão contundentes quanto outros nesta questão:

“Todos os mecanismos que facilitem a análise de desvios repentinos nas métricas das empresas podem ser úteis para a descoberta de fraudes, e por isso, acho que a IA, desde que bem parametrizada e associado a boas práticas, pode ser uma ferramenta útil na deteção de fraudes.” (Ent. 4)

“Pode ajudar, mas não acho que seja uma vantagem crítica para o contabilista” (Ent. 12).

Esta resposta vai ao encontro com o que é referenciado na literatura (Keeney, 2018) e com as considerações tecidas anteriormente. Deste modo, é uma vantagem para o dia a dia de trabalho dos profissionais de Contabilidade, razão pela qual podemos validar a **proposição 3**.

Outro dos objetivos desta investigação passa por verificar, se as ferramentas de IA, por serem mais rápidas a analisar dados, permitem perceber mais rapidamente a situação futura de qualquer empresa e assim perspetivar o caminho a seguir pela mesma.

Nesse sentido, foi perguntado aos entrevistados: “Como as ferramentas de IA permitem analisar dados de forma instantânea, uma grande vantagem desta utilização seria permitir à empresa ter uma ideia preditiva do seu desempenho financeiro num futuro próximo?”

É possível confirmar, através da análise às respostas dos 15 entrevistados, que de facto, a IA permite analisar os dados com uma velocidade muito maior que a de qualquer ser humano, produzindo conclusões, abordagens e percepções de forma praticamente instantânea, permitindo uma tomada de decisão com mais informação disponível e informação mais correta. Assim, consegue dar pistas fiáveis do que poderá acontecer no futuro de uma entidade. Logo, os resultados obtidos estão de acordo com a revisão de literatura (Elbashir et al, 2011 e Demir, 2005).

Em relação a respostas dos entrevistados, a grande maioria respondeu afirmativamente. No entanto, 3 entrevistados acrescentaram que as ferramentas não fazem o trabalho todo sozinho e naturalmente há certos pormenores que dependem do conhecimento e da formação dos profissionais.

“Acredito que a IA possa ter um papel relevante na previsão de algumas rubricas das demonstrações financeiras, mas não sobre todas, no sentido em que algumas delas podem surgir de transações ou acontecimentos não rotineiros, ou seja, o conhecimento humano será sempre preciso e fundamental.” (Ent. 6)

“Sim, no meu gabinete, devido à IA, é possível, mesmo antes do mês terminar, os clientes terem uma estimativa bastante fiável dos seus resultados no final do mês.” (Ent. 9)

Assim, pelas respostas facultadas podemos validar a **proposição 4**. Contudo ressalva-se que a capacidade e competências humanas serão sempre muito importantes para se fazerem certas previsões e conclusões sobre o futuro de determinada entidade.

Com o objetivo de se averiguar qual a percepção dos inquiridos sobre o facto de a implementação das ferramentas de IA poder pôr em risco os postos de trabalho, foi perguntado aos entrevistados o seguinte: “Uma das maiores preocupações é o possível aumento do desemprego, dado que essas ferramentas podem começar a substituir os trabalhadores. O que acha desta ideia?”

Esta questão foi uma das que dividiu mais os entrevistados.

Alguns entrevistados concordaram, ou seja, consideram que a IA provocará a diminuição dos postos de trabalho, estando assim em consonância com a revisão de literatura (Zhang, 2020).

“Sim, é um facto que poderá ocorrer num futuro não muito distante.” (Ent. 8)

Outros (por exemplo Ent. 11), responderam de forma expectável que o profissional pode ficar mais liberto para outras tarefas e que este se deve adaptar a estas novas funções que pode vir a desempenhar, dado que o conhecimento humano nunca poderá ser substituído por ferramentas deste género.

“Penso que não, apenas nos permite ter mais tempo para acompanhar o cliente em questões mais pertinentes e de maior valor acrescentado, como o apoio à gestão.” (Ent. 11)

Como as respostas dos entrevistados foram muito divididas e existiu falta de consenso, não nos é possível validar a **proposição 5**, pois a amostra de entrevistados não é suficiente para se afirmar que a IA provocará a diminuição dos postos de trabalho.

Na nossa amostra há muitos profissionais que olham para a IA como uma forma de readaptação do profissional para novas tarefas e não consideram que esta possa provocar diminuição dos postos de trabalho.

Outro dos propósitos deste estudo passa por verificar se a segurança e a privacidade podem ser desafios à implementação de IA no trabalho.

Nesse sentido foi colocada a seguinte questão aos entrevistados: “Outro medo bastante comum é a privacidade dos dados dos clientes que podem ficar à mercê destas ferramentas sem se saber ao certo para onde vão e quem pode ter acesso aos mesmos. Concorda?”

É possível confirmar, através da análise das respostas dos 15 entrevistados, que de facto, a privacidade e os problemas relacionados com a proteção de dados são um dos desafios mais importantes associados à IA, dado que parece ser algo bastante obscuro e pouco transparente.

Estas preocupações com a privacidade e com a segurança, criam desconfiança nas empresas e na vontade dos consumidores em se envolverem com as mesmas. Este resultado vem corroborar a revisão de literatura (Afiouni, 2019; Mannes, 2020; Lehner et al, 2022).

Das 15 respostas, todas foram afirmativas, contudo e como destaca o Ent. 1:

“Sim, é sempre um risco, mas para evitar estas situações e dar mais confiança aos clientes, os gabinetes têm de investir em bons programas de segurança de dados.” (Ent. 1)

A resposta do Ent.1, à semelhança das de outros entrevistados revela a preocupação do investimento em programas de segurança de dados, uma vez que os clientes dão cada vez mais importância a este tema, e quem não investir nesta área poderá ficar condicionado em relação aos restantes.

Neste sentido podemos validar a **proposição 6**, ou seja, a IA contribui para o aumento das preocupações com a privacidade e segurança.

Nesta sequência, outro dos objetivos deste estudo passou por verificar se as ferramentas de IA ao tratarem os dados sem exigirem requisitos de qualidade, sem saberem se são corretos ou não, podem conduzir a conclusões erradas.

Nesse sentido foi perguntado aos entrevistados: “Outro receio é o facto destas ferramentas tratarem os dados sem saber se são dados corretos ou não. Imagine que fornecia a estas ferramentas dados errados, estes iriam ser tratados como corretos, o que originariam conclusões falsas. O que pensa sobre este tópico?”

É possível confirmar, através da análise às respostas dos 15 entrevistados, que todos os entrevistados concordaram que dados errados podem levar a conclusões erradas. Assim, todas as respostas, estão de acordo com a revisão de literatura (Keding, 2021).

Como a IA se baseia em dados, os resultados podem ser tendenciosos ou discriminatórios se os dados subjacentes o forem, dado que as ferramentas de IA aprendem interpretando padrões em dados anteriores para prever o futuro.

Contudo, muitos dos entrevistados assinalaram, mais uma vez, a importância do ser humano no trabalho, salientando que o profissional terá de estar sempre atento para salvaguardar que os dados são corretos e verdadeiros, dado que as ferramentas não têm essa capacidade e os profissionais com formação e conhecimento terão sempre um papel fundamental no processo.

“Tratar dados em massa sempre teve e terá algum risco, basicamente os computadores dão os resultados com base na informação que é introduzida, pelo que qualquer erro nas parametrizações de qualquer documento ou demonstrações financeiras poderá sempre provocar conclusões erradas. Daí ser sempre importante o conhecimento e a capacidade humana.” (Ent. 5)

Tendo em conta as respostas, é possível validar a **proposição 7**, ou seja, existe receio do facto destas ferramentas não terem a capacidade de perceber se os dados são verdadeiros ou falsos e com isso chegar a conclusões erradas. De salientar, mais uma vez, que esta situação vem dar destaque ao papel do profissional que é muito importante e nunca deverá ser subestimado.

O último objetivo desta investigação passa por verificar se os elevados custos inerentes à aplicação e utilização de ferramentas de IA, são um entrave à sua implementação. Nesse sentido, foi questionado aos entrevistados: “Por último,

alguns autores consideram que os custos da utilização destas ferramentas são elevados e daí ser uma razão possível para muitas empresas não aderirem à IA. Concorda?”

Convém salientar que, a par da proposição 5, esta questão foi a que gerou mais controvérsia e divisão entre os entrevistados.

Já era algo que se esperava, dado que muitos entrevistados consideram que se praticam valores altos e que nem todos os gabinetes têm essa possibilidade (barreira ao investimento) para apostar nestas ferramentas como se pode verificar nesta resposta:

“Acredito que sim, visto que a maioria dos escritórios de Contabilidade em Portugal são pequenos negócios sem capacidade para um grande investimento” (Ent. 6)

Outros consideram que esta situação terá de ser vista como um investimento e não como um custo sem retorno:

“Apesar de ser um custo elevado no início, a empresa a longo prazo vai ficar a ganhar e conseguir absorver esses custos, para além de que os clientes irão ficar muito mais satisfeitos pela rapidez no tratamento dos dados e nas conclusões apresentadas.” (Ent. 13)

É importante referir que na opinião de um dos entrevistados, o maior custo é mesmo com a formação dos profissionais, dado que é aqui que se prende uma das dificuldades da adaptação a estas ferramentas:

“Penso que o maior problema é mesmo a formação que os colaboradores necessitam para utilizarem este tipo de ferramentas, dado que o tempo é escasso, mas ainda assim acho muito importante a utilização de IA no nosso trabalho.” (Ent. 14)

Segundo a revisão de literatura realizada (Carvalho e Almeida, 2022), a utilização e implementação das ferramentas de IA, implica recursos financeiros, uma vez que, conduz a uma reestruturação de grande parte da empresa, sendo necessário considerar onde e como implementar e atender às capacidades e experiência dos trabalhadores.

A literatura destaca ainda que a formação dos colaboradores e toda a infraestrutura necessária, são processos demorados e dispendiosos, o que conduz a que uma empresa não execute esta mudança.

Deste modo, é possível validar a **proposição 8**, ou seja, a implementação de IA dependerá sempre da capacidade financeira e do investimento das empresas, mas terá é de ser vista de maneira diferente, ou seja, não como um custo, mas sim como um investimento a longo prazo. As empresas que não invistam nestas ferramentas, correm o risco de ficar para trás em relação aos seus concorrentes.

Após análise a todas as entrevistas, pudemos verificar que todas as proposições se verificaram de forma unânime, à exceção da quinta.

Com este estudo, podemos verificar que a adoção de ferramentas de IA na Contabilidade já é uma realidade e que está a ser uma experiência bastante positiva.

Nas primeiras cinco questões, as respostas foram bastante positivas. Todos os entrevistados afirmam que já têm contacto com as ferramentas de IA no trabalho e todos consideram que está a ser uma experiência bastante positiva, dado que tem permitido libertar os funcionários para outras funções menos repetitivas e tem diminuído o tempo e o erro no dia a dia do trabalho. Afirmam também que estas ferramentas têm ajudado no lançamento em série de documentos contabilísticos, nas reconciliações, no processamento de salários, na integração e importação de documentos, no envio em lote de ficheiros e no cumprimento de obrigações/prazos das declarações.

Ainda assim, das primeiras cinco questões, destaco as respostas à questão 4: *Numa escala de 0 a 10 como classifica a experiência e os resultados atingidos na utilização da IA?* Todas as respostas foram compreendidas entre 7 e 10, à exceção de uma que foi 6, ou seja, são respostas que comprovam que está a ser uma boa experiência e que por enquanto está a correr bem.

Todos os entrevistados evidenciam muitas vantagens na utilização de IA na Contabilidade, mostrando-se também muito atentos e preocupados com os aspetos menos positivos.

De referir que todos consideram que o papel do profissional jamais vai ser esquecido ou ser considerado menos importante, muito pelo contrário. É tempo de os profissionais perceberem as grandes vantagens que a IA pode oferecer (Chen et al., 2012). É tempo também dos profissionais se readaptarem ao seu novo papel e não se deixarem ultrapassar pelas ferramentas, dado que por muito que estas possam oferecer, o conhecimento provém sempre dos profissionais bem qualificados e formados (Freeman e Wells, 2015).

Nas três últimas questões da entrevista, o objetivo foi perceber as perceções dos entrevistados em relação ao futuro da IA e da sua implementação. Através das respostas facultadas é possível destacar os seguintes aspetos:

- ✓ Existe uma preocupação com a utilização indevida ou para fins que não são benéficos;
- ✓ Perda generalizada do conhecimento, ou seja, este tornar-se algo banal;
- ✓ Entusiasmo para saber até onde podemos ir com a IA, mas sempre mantendo certos limites e critérios;
- ✓ Necessidade de uma constante formação dos profissionais, de forma a acompanhar as novas ferramentas que vão aparecendo;
- ✓ Maior aposta das empresas nas qualificações dos funcionários, com o objetivo de não ficarem para trás;
- ✓ Empresas que não apostem nestas ferramentas, ficam desatualizadas e certamente que serão ultrapassadas pelos concorrentes;
- ✓ A inovação tecnológica é cada vez mais importante e as empresas terão que estar capacitadas para a acompanhar.

Em suma, verifica-se que as preocupações com a IA são comuns a todos os entrevistados que consideram que esta efetivamente veio para impactar positivamente a Contabilidade, sendo necessário capacitar os profissionais com competências e habilidades adequadas para acompanharem a evolução do conhecimento e dominarem estas ferramentas.

O que vai de encontro com a teoria da contingência que afirmava que a aposta na IA tem de ser cada vez mais uma realidade, de forma a que as empresas se consigam integrar e adaptar aos novos ambientes que existem na esfera dos negócios e no contexto do trabalho (Csaszar e Ostler, 2020).

As opiniões dos entrevistados também seguem o raciocínio da teoria baseada nos recursos, dado que a inteligência artificial é cada vez mais um recurso crítico e fundamental para o avanço do desempenho dos negócios (Lou e Wu, 2021). Segundo Chaudhuri et al. (2021), a IA traz uma vantagem competitiva para as empresas. A IA pode proporcionar às empresas acesso a recursos muito valiosos, raros e insubstituíveis e assim aumentar a eficiência e produtividade no trabalho (Ghasemaghaei, 2021). A capacidade da empresa pode aumentar e o valor criado também, dado que a incorporação de ferramentas de IA pode aprimorar as capacidades da empresa e melhorar o desempenho da mesma (Chatterjee et al., 2021).

Já a teoria das capacidades dinâmicas, mostrava que para que as empresas consigam alcançar um melhor desempenho nos seus negócios, devem possuir capacidades de nível superior, nomeadamente, processos e estruturas novas que lhes permitam alterar as suas capacidades anteriores para que se possam adaptar a um cenário competitivo em constante evolução (Felin e Powell, 2016). Os entrevistados concordam que a IA está a alterar o cenário empresarial e constantemente a criar valor para as organizações, mas, mais importante ainda, está a ajudar a resolver problemas reais de negócios e a colocar novos desafios ao conhecimento tradicional (Dangelico et al., 2017).

As novas tecnologias de IA ao serem uma fonte de capacidades inovadoras e de muita importância, têm a capacidade de projetar os negócios para níveis superiores nunca anteriormente vistos (Hercheui e Ranjith, 2020). O uso da IA afeta as capacidades dinâmicas das organizações, dado que estas sentem mudanças mais rapidamente, ao aproveitarem as oportunidades valiosas que a IA oferece (Tronvoll et al., 2020).

5. CONCLUSÕES

Como se foi destacando, ao longo do presente trabalho, a questão de partida deste trabalho consiste em averiguar: como é que está a ser implementada a IA na área da Contabilidade e qual a perceção dos profissionais de Contabilidade? Pretende-se perceber e analisar a forma como o ChatGPT e outras ferramentas de IA estão a transformar a Contabilidade.

De forma a responder a esta questão, foi numa primeira fase analisada a literatura, de forma a conseguir perceber o que já existia publicado sobre o tema e, assim, ter um conhecimento mais alargado sobre o mesmo. E, numa segunda fase, foi desenvolvido um estudo empírico, junto de profissionais de Contabilidade.

Desta forma, os capítulos 1 e 2, formam a base teórica que permitiu a elaboração do guião de entrevista desenvolvido para procurar responder à questão de investigação apresentada.

Através da entrevista, foi possível concluir que todos os entrevistados reconhecem que a IA contribui positivamente para a produtividade do trabalho e que existem muitas vantagens em utilizar as ferramentas de IA na Contabilidade. Ainda assim, foi possível perceber que grande parte dos profissionais de Contabilidade tem noção dos aspetos menos positivos que estas ferramentas podem trazer (banalização do conhecimento, utilização da IA para fins indevidos, falta de privacidade e segurança dos dados, possível desemprego, etc), mas muitos deles também têm noção que se devem adaptar a estas ferramentas e trabalhar em conjunto com as mesmas, caso contrário, podem perder competitividade em relação aos concorrentes.

Nos últimos anos, as novas tecnologias aumentaram os dados disponíveis e, a IA com a sua capacidade de os processar, comparar, interligar, analisar, ofereceu mais eficiência e melhorou todo o processo de tomada de decisão das empresas (Duan et al., 2019). As ferramentas de IA tornaram-se cada vez mais importantes no dia a dia do trabalho, criando vantagens competitivas e melhorando o desempenho empresarial para as empresas que já as utilizam (Aldasoro et al., 2019; Kim et al., 2020).

Uma dessas ferramentas é o ChatGPT. Este ganhou atenção mundial, pelo seu impressionante desempenho em gerar resultados coerentes, sistemáticos e respostas bem justificadas (Zhai, 2022). Ora, com estas novas e poderosas ferramentas, a Contabilidade tem uma excelente oportunidade de aproveitar as vantagens existentes com estas tecnologias e de as colocar ao seu dispor, de forma que se torne cada vez mais importante a sua utilização, aumentando a produtividade (Alshurafat et al., 2022).

Com recursos avançados no processamento de linguagem, existe potencial para automatizar várias tarefas rotineiras da Contabilidade (Bommarito II e Katz, 2022).

Por isso, não é de estranhar que a literatura destaque como principais benefícios da adoção de ferramentas de IA na Contabilidade a automatização de tarefas (Makarius et al., 2020), a diminuição do erro humano e do tempo necessário para realizar o trabalho normal de um profissional (Wamba-Taguimdje et al., 2020) e a inovação ao nível do processo de negócio e consequente aumento do desempenho organizacional (Jaradat et al., 2024).

Apesar de alguns obstáculos identificados como: as qualificações insuficientes de alguns elementos na área da Contabilidade (Oesterreich et al., 2019), a falta de privacidade, de transparência (Yudkowsky, 2008) e de segurança dos dados (Afiouni, 2019), a confiabilidade e precisão (Cotton et al., 2024), alguns autores consideram que a adoção de ferramentas de IA na Contabilidade aumenta a produtividade e a eficiência do trabalho, sendo, deste modo, uma mais valia e uma vantagem competitiva (Balasundaram e Venkatagiri, 2020).

De uma forma geral, os entrevistados sabem que a sua profissão está a ser alterada com as ferramentas de IA e que precisam de se adaptar ao novo ambiente criado pelo uso da IA, tal como refere a teoria da contingência. Ainda assim, acreditam que vão continuar a desempenhar um papel importante, passando a estar mais focados na análise, no aconselhamento e no apoio à tomada de decisão.

Acreditam também que precisam de saber utilizar as novas ferramentas de IA e assim aproveitar todas as potencialidades e capacidades que as mesmas lhes oferecem, confirmando o que a teoria da visão baseada nos recursos defende. Além disso, dão muita importância à adaptação e atualização constante das suas competências e capacidades, de modo a acompanhar as mudanças tecnológicas, e reconhecem que a tecnologia pode criar novas oportunidades profissionais, além de aumentar a eficiência e a produtividade para níveis nunca antes vistos, confirmando a teoria das capacidades dinâmicas.

A principal limitação deste estudo é a amostra. O estudo tem como base apenas 15 entrevistados, o que não é representativo tendo em conta a quantidade de contabilistas certificados que existem a nível nacional.

Foi latente a dificuldade em encontrar entrevistados que quisessem participar no estudo, uns pelo excesso de trabalho, outros porque não adotam IA, e outros porque simplesmente ignoraram as muitas tentativas de contacto para participar.

Outra dificuldade, esteve relacionada com a temática estudada. A literatura ainda é escassa, uma vez que a temática ainda é recente, o que limitou um maior aprofundamento do tema.

Como sugestões de investigação futura, sugere-se a realização de um estudo empírico mais abrangente, a fim de verificar o impacto das ferramentas de IA na Contabilidade, tanto na profissão, como também na formação que é dada nos

estabelecimentos de ensino. Seria importante perceber como é que estas ferramentas se vão adaptar a certas tarefas, e como é que o ensino da Contabilidade no ensino superior vai mudar no futuro, de forma a preparar da melhor forma os próximos profissionais da Contabilidade.

Por último, outra sugestão passa pelo estudo das exigências em termos de segurança e privacidade, e o impacto que isso acarreta para o desempenho da profissão de Contabilista.

BIBLIOGRAFIA

- Afiouni, R. (2019). Organizational learning in the rise of machine learning. *Proceedings of International Conference on Information Systems*.
- Aldasoro, U., Merino, M. & Pérez, G. (2019). Time consistent expected mean-variance in multistage stochastic quadratic optimization: a model and a matheuristic. *Annals of Operations Research*, 280, 151-187.
- Alshurafat, H., Al-Mawali, H., & Al Shbail, M. O. (2023). The influence of technostress on the intention to use blockchain technology: the perspectives of Jordanian auditors. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 37(3), 24-27.
- Alshurafat, H., Al Shbail, O., Al-Olimat, N. H., & Obeid, S. (2022). Factors influencing cloud AIS adoption: Evidence from Jordan. *Internacional Journal of Business Excellence*, 10
- Arnold, V. (2018). *The changing technological environment and the future of behavioural research in accounting*. *Accounting & Finance*, 58(2), 315-339.
- Arrieta, A. B., Díaz-Rodríguez, N., Del Ser, J., Benetot, A., Tabik, S., Barbado, A., & Herrera, F. (2020). Explainable Artificial Intelligence (XAI): *Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI*. *Information fusion*, 58, 82-115.
- Atran, S., Medin, D. L., & Ross, N. O. (2005). The cultural mind: environmental decision making and cultural modeling within and across populations. *Psychological Review*, 112(4), 744.
- Autor, D. H., & Dorn, D. (2013). The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market. *American Economic Review*, 103(5), 1553-1597.
- Aydın, Ö., & Karaarslan, E. (2022). OpenAI ChatGPT generated literature review: Digital twin in healthcare. Aydın, Ö., Karaarslan, E. (2022). *OpenAI ChatGPT Generated Literature Review: Digital Twin in Healthcare*. In Ö. Aydın (Ed.), *Emerging Computer Technologies*, 2.
- Bag, S., Pretorius, J. H. C., Gupta, S., & Dwivedi, Y. K. (2021). Role of institutional pressures and resources in the adoption of big data analytics powered artificial intelligence, sustainable manufacturing practices and circular economy capabilities. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120420.
- Balasundaram, S., & Venkatagiri, S. (2020). A structured approach to implementing Robotic Process Automation in HR. In *Journal of Physics: Conference Series*, 1427 (1). IOP Publishing.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2017). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes Limitada.
- Bhimani, A., & Willcocks, L. (2014). Digitisation, 'Big Data' and the transformation of accounting information. *Accounting and business research*, 44(4), 469-490.
- Biancone, P., Secinaro, S., Marseglia, R., & Calandra, D. (2023). E-health for the future. Managerial perspectives using a multiple case study approach. *Technovation*, 120, 102406.
- Boden, M. A. (2018). *Artificial intelligence: A very short introduction*. Oxford University Press.
- Bommarito II, M., & Katz, D. M. (2022). GPT Takes the Bar Exam. arXiv preprint arXiv:2212.14402
- Borges, A. F., Laurindo, F. J., Spínola, M. M., Gonçalves, R. F., & Mattos, C. A. (2021). The strategic use of artificial intelligence in the digital era: Systematic literature review and future research directions. *International journal of information management*, 57, 102225.
- Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*. Oxford University Press.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. Oxford University Press.
- Campbell, M., Hoane Jr, A. J., & Hsu, F. H. (2002). Deep blue. *Artificial intelligence*, 134(1-2), 57-83.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação—Guia para Auto-aprendizagem (2ª edição)*. Lisboa: Universidade Aberta, 15, 16.
- Carnegie, G., Parker, L., & Tsahuridu, E. (2021). It's 2020: what is accounting today?. *Australian Accounting Review*, 31(1), 65-73.
- Carter, D. (2018). How real is the impact of artificial intelligence? The business information survey 2018. *Business Information Review*, 35(3), 99-115.
- Carvalho, C., & Almeida, A. C. (2022). The adequacy of accounting education in the development of transversal skills needed to meet market demands. *Sustainability*, 14(10), 5755.
- Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2021). Adoption of robust business analytics for product innovation and organizational performance: the mediating role of organizational data-driven culture. *Ann. Oper. Res.* 1–35.
- Chatterjee, S., Rana, N. P., Tamilmani, K., & Sharma, A. (2021). The effect of AI-based CRM on organization performance and competitive advantage: An empirical analysis in the B2B context. *Industrial Marketing Management*, 97, 205-219.
- Chen, H. J., Yan Huang, S., Chiu, A. A., & Pai, F. C. (2012). The ERP system impact on the role of accountants. *Industrial Management & Data Systems*, 112(1), 83-101.
- Chen, Y., & Lin, Z. (2021). Business intelligence capabilities and firm performance: A study in China. *International Journal of Information Management*, 57, 102232.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based

- research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Chua, W. F. (1986). Radical developments in accounting thought. *Accounting review*, 601-632.
- Cooper, S. B., & van Leeuwen, J. (2013). Computing Machinery and Intelligence. In Alan Turing: His Work and Impact, 551–621.
- Keeney C. (2018). How Natural Language Generation Drives Business Outcomes.
- Cotton, D. R., Cotton, P. A., & Shipway, J. R. (2024). Chatting and cheating: Ensuring academic integrity in the era of ChatGPT. *Innovations in education and teaching international*, 61(2), 228-239.
- Csaszar, F. A., & Ostler, J. (2020). A contingency theory of representational complexity in organizations. *Organization Science*, 31(5), 1198-1219.
- Dangelico, R. M., Pujari, D., & Pontrandolfo, P. (2017). Green product innovation in manufacturing firms: A sustainability-oriented dynamic capability perspective. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 490-506.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Demir, B. (2005). Muhasebe bilgi sistemlerinde bilgi güvenliği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (26), 147-156.
- Demlehner, Q., & Laumer, S. (2020). Shall we use it or not? Explaining the adoption of artificial intelligence for car manufacturing purposes.
- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data–evolution, challenges and research agenda. *International journal of information management*, 48, 63-71.
- Elbashir, M. Z., Collier, P. A., & Sutton, S. G. (2011). The role of organizational absorptive capacity in strategic use of business intelligence to support integrated management control systems. *The Accounting Review*, 86(1), 155-184.
- Engler, A. (2021). Auditing employment algorithms for discrimination.
- Epstein, J., & Klinkenberg, W. D. (2001). From Eliza to Internet: a brief history of computerized assessment. *Computers in human behavior*, 17(3), 295-314.
- Eriksson, T., Bigi, A., & Bonera, M. (2020). Think with me, or think for me? On the future role of artificial intelligence in marketing strategy formulation. *The TQM Journal*, 32(4), 795-814.
- Felin, T., & Powell, T. C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(4), 78-96.
- Ferrucci, D. A. (2012). Introduction to “This is Watson.” *IBM Journal of Research and Development*, 56(3-4), 1:1-1:15
- Freeman, M., & Wells, P. (2015). Reducing the expectation gap: using successful early career graduates to identify the capabilities that count. *Academic Leadership Series*, 6, 67-78.
- Galbraith, J. R. (1973). Designing complex organizations. *Reading/Addison Wesley*.
- Ghasemaghaci, M. (2021). Understanding the impact of big data on firm performance: The necessity of conceptually differentiating among big data characteristics. *International Journal of Information Management*, 57, 102055.
- Gomes, D. (2008). The interplay of conceptions of accounting and schools of thought in accounting history. *Accounting History*, 13(4), 479-509.
- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1–6
- Grewal, R., & Slotegraaf, R. J. (2007). Embeddedness of organizational capabilities. *Decision Sciences*, 38(3), 451-488.
- Gubbi, J., Buyya, R., Marusic, S., & Palaniswami, M. (2013). Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions. *Future generation computer systems*, 29(7), 1645-1660.
- Hariri, R. H., Fredericks, E. M., & Bowers, K. M. (2019). Uncertainty in big data analytics: survey, opportunities, and challenges. *Journal of Big data*, 6(1), 1-16.
- Hercheui, M., & Ranjith, R. (2020). Improving organization dynamic capabilities using artificial intelligence. *Global Journal of Business Research*, 14(1), 87-96.
- Iudicibus, S., Marion, J. C., & de Faria, A. C. (2009). *Introdução à teoria da contabilidade: para o nível de graduação*. Atlas.
- Jaradat, Z., Al-Dmour, A., Alshurafat, H., Al-Hazaima, H., & Al Shbail, M. O. (2024). Factors influencing business intelligence adoption: evidence from Jordan. *Journal of Decision Systems*, 33(2), 242-262.
- Jelonek, D., Mesjasz-Lech, A., Stępnia, C., Turek, T., & Ziora, L. (2020). The artificial intelligence application in the management of contemporary organization: Theoretical assumptions, current practices and research review. In *Advances in Information and Communication: Proceedings of the 2019 Future of Information and Communication Conference (FICC)*, 1, 319-327. Springer International Publishing.
- Johnson, H. T. (1981). Toward a new understanding of nineteenth-century cost accounting. *Accounting Review*, 510-518.
- Jones, M. J., & Oldroyd, D. (2009). Financial accounting: Past, present and future. *Accounting Forum*, 33(1), 1-10.
- Keding, C. (2021). Understanding the interplay of artificial intelligence and strategic management: four decades of research in review. *Management Review Quarterly*, 71(1), 91-134.
- Lee, J., Suh, T., Roy, D., & Baucus, M. (2019). Emerging technology and business model innovation: the case of artificial intelligence. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 44.
- Lehner, O., Leitner-Hanetseder, S., & Eisl, C. (2019). The whatness of digital accounting: status quo and ways to move forward. *ACRN Journal of Finance and Risk Perspectives*, 8(2), 1-10.
- Lehner, O. M., Ittonen, K., Silvola, H., Ström, E., & Wührleitner, A. (2022). Artificial intelligence based decision-making in accounting and auditing: ethical challenges and normative thinking. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 35(9), 109-135.
- Lichtenthaler, U. (2019). An intelligence-based view of firm performance: profiting from artificial intelligence. *Journal of Innovation Management*, 7(1), 7-20.
- Li, L. (2018). Sentiment-enhanced learning model for online language learning system. *Electronic Commerce Research*, 18(1), 23-64.
- Li, M., Ning, X., Li, M., & Xu, Y. (2017). An approach to the evaluation of the quality of accounting information based on relative entropy in fuzzy linguistic environments. *Entropy*, 19(4), 152.
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The journal of strategic information systems*, 24(3), 149-157.
- Lou, B., & Wu, L. (2021). AI on drugs: Can artificial intelligence accelerate drug development? Evidence from a large-scale

- examination of bio-pharma firms. *Evidence from a Large-scale Examination of Bio-pharma Firms*, (March 15, 2021). *MISQ Forthcoming*.
- Loyola-Gonzalez, O. (2019). Black-box vs. white-box: Understanding their advantages and weaknesses from a practical point of view. *IEEE access*, 7, 154096-154113.
- Luo, J., Meng, Q., & Cai, Y. (2018). Analysis of the impact of artificial intelligence application on the development of accounting industry. *Open Journal of Business and Management*, 6(4), 850-856.
- Major, M. J., & Vieira, R. (2009). Contabilidade e controlo de gestão: teoria, metodologia e prática. *Escolar Editora*.
- Makarius, E. E., Mukherjee, D., Fox, J. D., & Fox, A. K. (2020). Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. *Journal of Business Research*, 120, 262-273.
- Mertens, F. (2023). The use of artificial intelligence in corporate decision-making at board level: A preliminary legal analysis.
- Mishra, A. N., & Pani, A. K. (2021). Business value appropriation roadmap for artificial intelligence. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 353-368.
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & management*, 58(3), 103434.
- Moreira, R., Encarnação, L. V., de Almeida Bispo, O. N., Colauto, R. D., & Angotti, M. (2013). A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 119-140.
- Neely, M. P., & Cook, J. S. (2011). Fifteen years of data and information quality literature: Developing a research agenda for accounting. *Journal of Information Systems*, 25(1), 79-108.
- Negnevitsky, M. (2005). *Artificial intelligence: a guide to intelligent systems*. Pearson Education.
- Nilsson, N. J. (2009). *The quest for artificial intelligence*. Cambridge University Press.
- Oesterreich, T. D., Teuteberg, F., Bensberg, F., & Buscher, G. (2019). The controlling profession in the digital age: Understanding the impact of digitisation on the controller's job roles, skills and competences. *International Journal of Accounting Information Systems*, 35, 100432.
- Orr, D. A., & Sanchez, L. (2018). Alexa, did you get that? Determining the evidentiary value of data stored by the Amazon® Echo. *Digit. Investig.*, 24, 72-78.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25.
- Kim, B., Park, J., & Suh, J. (2020). Transparency and accountability in AI decision support: Explaining and visualizing convolutional neural networks for text information. *Decision Support Systems*, 134, 113302.
- Kline, R. (2010). Cybernetics, automata studies, and the Dartmouth conference on artificial intelligence. *IEEE Annals of the History of Computing*, 33(4), 5-16.
- Reid, G. C., & Smith, J. A. (1999). *The Impact of Contingencies on Information System Development* (1-42). University of St. Andrews, Centre for Research into Industry, Enterprise, and the Firm.
- Riikkinen, M., Saarijärvi, H., Sarlin, P., & Lähteenmäki, I. (2018). Using artificial intelligence to create value in insurance. *International Journal of Bank Marketing*, 36(6), 1145-1168.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: a modern approach*. Pearson.
- Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (2002). Research methods and methodology in *Accounting and Finance*.
- Sallam, M. (2023). The utility of ChatGPT as an example of large language models in healthcare education, research and practice: Systematic review on the future perspectives and potential limitations. *MedRxiv*, 2023-02.
- Samek, W., & Müller, K. R. (2019). Towards explainable artificial intelligence. *Explainable AI: interpreting, explaining and visualizing deep learning*, 5-22.
- Schmidt, R., Zimmermann, A., Möhring, M., & Keller, B. (2020). Value creation in connectionist artificial intelligence—a research agenda. *AMCIS 2020 proceedings-Advancings in information systems research: August 10-14, 2020, Online*, 1-10.
- Simon, H. A. (1965). *The shape of automation for men and management*, 13. New York: Harper & Row.
- Stancheva-Todorova, E. P. (2018). How artificial intelligence is challenging accounting profession. *Journal of International Scientific Publications*, 12(1), 126-141.
- Susskind, R. (2015). *The future of the professions: How technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press.
- Taarup-Esbensen, J. (2019). Making sense of risk—A sociological perspective on the management of risk. *Risk Analysis*, 39(4), 749-760.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Toniolo, K., Masiero, E., Massaro, M., & Bagnoli, C. (2020). Sustainable business models and artificial intelligence: Opportunities and challenges. *Knowledge, people, and digital transformation: Approaches for a sustainable future*, 103-117.
- Tosi Jr, H. L., & Slocum Jr, J. W. (1984). Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of Management*, 10(1), 9-26.
- Tronvoll, B., Sklyar, A., Sörhammar, D., & Kowalkowski, C. (2020). Transformational shifts through digital servitization. *Industrial Marketing Management*, 89, 293-305.
- Vărzaru, A. A. (2022). Assessing artificial intelligence technology acceptance in managerial accounting. *Electronics*, 11(14), 2256.
- Wamba-Taguimdje, S. L., Wamba, S. F., Kamdjoug, J. R. K., & Wanko, C. E. T. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: the business value of AI-based transformation projects. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893-1924.
- Wang, H., Huang, J., & Zhang, Z. (2019). The Impact of Deep Learning on Organizational Agility. In *ICIS*.
- Weizenbaum, J. (1966). ELIZA—a computer program for the study of natural language communication between man and machine. *Communications of the ACM*, 9(1), 36-45.
- Yudkowsky, E. (2008). Artificial intelligence as a positive and negative factor in global risk. *Global catastrophic risks*, 1(303), 184.
- Zhai, X. (2022). ChatGPT user experience: Implications for education. *Available at SSRN 4312418*.

Zhang, Y., Xiong, F., Xie, Y., Fan, X., & Gu, H. (2020). The impact of artificial intelligence and blockchain on the accounting profession. *Ieee Access*, 8, 110461-110477.

ACCOUNTING ON WATER AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: HOW CAN A WATER COMPANY BALANCED SCORECARD HELP?

Helena Isabel Barroso Saraiva, helenasaraiva@ipg.pt, Politécnico da Guarda

Maria do Céu Alves, mceu@ubi.pt, Universidade da Beira Interior

Vitor Gabriel, vigab@ipg.pt, Politécnico da Guarda

ABSTRACT

This paper aims to analyze the results of a Balanced Scorecard (BSC) utilization in an organization from the water sector, highlighting the role that Management Control Systems (MCS) can play to encompass the attainment of the Sustainable Development Goals targets.

A case study was used to describe how the BSC can contribute to a significant improvement in MCS, by managing differentiated goals. The identification of research gaps concerning the role that hybrid organizations can assume in themes related either to sustainability or management accounting, is derived from literature review and discussion. The analysis of a longitudinal case of BSC use in a hybrid organization was conducted.

The contribution brought by accounting systems to sustainability issues, through the definition of indicators, which can translate the SDG targets into the core of the companies' strategy, is highlighted. Since the study was conducted in a hybrid company of the public sector, we also identified the potential for introducing this kind of innovation by internal entrepreneurs.

We present contributions to the literature concerning performance measurement tools which allow a balanced control of both social goals and financial performances in a hybrid organization. This paper can be used as a model, for managers who want to implement the BSC, in a company from the water sector.

This paper addresses two research gaps in MCS literature on hybrid companies: firstly, the successful use of the classic BSC model, rather than the use of adapted versions of the BSC, which is widely suggested and reported in literature; secondly, this study shows the contribution that MCS such as the BSC can bring to the definition of indicators related to the attainment of the SDG.

KEY-WORDS: Water sector, Balanced Scorecard, Strategy, Sustainable Development Goals, Management Accounting.

NAVIGATING THE CRYPTO FRONTIER: ACCOUNTING AND AUDITING CHALLENGES IN THE DIGITAL AGE

Carlos Pinho (cpinho@ua.pt), DEGEIT – Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal, GOVCOPP –
Universidade de Aveiro

Isabel Maldonado (imaldonado@iscap.ipp.pt), Porto Accounting and Business School, Polytechnic of Porto,
CEOS.PP, Portugal, REMIT – Universidade Portucalense and GOVCOPP – Universidade de Aveiro

Amélia Ferreira da Silva (acfs@iscap.ipp.pt), Porto Accounting and Business School, Polytechnic of Porto,
CEOS.PP

ABSTRACT

The rapid growth of cryptocurrencies has presented significant challenges for accounting and auditing professionals. This paper conducts a bibliometric analysis of existing research on crypto asset usage in accounting and auditing, drawing on data from the Web of Science and Scopus databases. Our analysis examines 55 relevant studies published between 2017 and 2024, encompassing 36 sources and 121 authors. The findings reveal that the lack of established accounting and auditing standards for cryptocurrencies has hindered regulators' efforts to provide clear guidance. The unique characteristics of crypto assets, such as volatility and decentralization, make them difficult to fit within traditional accounting frameworks. Moreover, the impact of crypto assets on auditing practices is still in its nascent stages, necessitating further empirical investigation. This research highlights the urgent need for comprehensive exploration into how auditors can effectively assess the risks associated with digital currency transactions. As the cryptocurrency market continues to evolve, it is imperative to develop robust accounting and auditing practices to ensure financial transparency and accountability in this emerging field.

KEYWORDS: cryptocurrencies; financial reporting, accounting; auditing.

DETERMINANTS AND VARIABILITY OF EFFECTIVE TAX RATES: EVIDENCE FROM S&P 500 COMPANIES

André Filipe Barroqueiro Antão, d59176@alunos.uevora.pt, Universidade de Évora

Ana Fialho Silva, afialho@uevora.pt, Research Center on Accounting and Taxation CICF, IPCA, and Centre for Advanced Studies in Management and Economics CEFAGE, University of Évora, Portugal

Ana Clara Borrego, anaclara@ipportalegre.pt, VALORIZA, IPPortalegre, Portugal, Research Center on Accounting and Taxation CICF, IPCA, Portugal

ABSTRACT

This study investigates the determinants of effective tax rates among the Standard and Poor's 500 (S&P 500) companies, addressing the significant variability observed despite governmental efforts towards fiscal uniformity. Grounded in Institutional Theory, the research examines coercive, normative, and mimetic pressures influencing corporate tax practices. A qualitative analysis of annual reports from 50 companies over a 10-year period (2014-2023) was conducted using NVIVO software. Results reveal multiple factors contributing to effective tax rate variability, warranting further research to understand their impact across different companies and industries. This study enhances understanding of variables influencing effective tax rates, an area not extensively explored in existing literature. Additionally, it elucidates the institutional pressures experienced by companies and reinforces Institutional Theory by examining this phenomenon. The findings contribute to a deeper comprehension of corporate tax practices and their underlying determinants.

KEYWORDS: Effective Tax Rates, Tax Burden, Tax Planning, Institutional Theory.

MENTAL ACCOUNTING – UMA REVISÃO DA LITERATURA

Joana Cristina Cabete Gonçalves, joana.ccg@live.com.pt, IPC- ISCAC, Quinta Agrícola - Bencanta, 3045-231
Coimbra, Portugal

Cristina Maria Gabriel Gonçalves Góis, cgois@iscac.pt, IPC- ISCAC, Quinta Agrícola - Bencanta, 3045-231
Coimbra, Portugal

RESUMO

A Contabilidade mental é uma forma de entender a psicologia humana no que diz respeito a transações financeiras, à percepção de vantagem e de risco, ou até à forma como os aspetos psicológicos dos indivíduos conduzem à tomada de decisão. A teoria foi desenvolvida por Richard H. Thaler, em 1985, lançando o tema para futuras pesquisas. O trabalho explora a relevância da contabilidade mental no relato financeiro e de que forma influencia a tomada de decisão, com os indivíduos a traduzirem os eventos em ganhos e em perdas, categorizando-os individualmente ou agregando-os de uma forma mais apelativa. Os gestores optam por apresentar os dados da forma que lhes for mais conveniente nos seus reportes financeiros, o que lhes é permitido perante as atuais orientações, mas esta flexibilidade pode ser problemática, pois a decisão dos investidores pode alterar consoante seja propósito dos gestores apresentarem dados que lhes são mais ou menos favoráveis. As pessoas tendem a enquadrar os resultados da forma que as deixa mais felizes, segregando ganhos e integrando perdas (Thaler, 1985), sempre da forma que lhes for mais favorável e que as fizer sentir melhor com as suas escolhas.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade mental, Relato financeiro, Tomada de decisão.

ABSTRACT

Mental accounting represents a means of understanding human psychology with regard to financial transactions, the perception of advantage and risk, or even the way in which individuals' psychological aspects lead to decision-making. The theory was developed by Richard H. Thaler in 1985, launching the topic for future research. The paper explores the relevance of mental accounting in financial reporting and how it influences decision-making, with individuals translating events into gains and losses, categorizing them individually or aggregating them in a more appealing way. Managers choose to present data in the way that suits them best in their financial reports, which they are allowed to do under current guidelines. However, this flexibility can be problematic, as investors' decisions can change depending on whether managers want to present data that is more or less favorable to them. People tend to frame results in the way that makes them happiest, segregating gains and aggregating losses (Thaler, 1985), always in the way that is most favorable to them and that makes them feel better about their choices.

KEYWORDS: Mental accounting, Financial report, Decision-making.

1. INTRODUÇÃO

A expressão *mental accounting* não se mostra tão linear quanto o esperado. Numa tradução à letra podemos traduzir para contabilidade mental. Mas não será esta tradução redutora perante a plenitude da expressão? Uma breve pesquisa no dicionário leva-nos a entender que a palavra contabilidade pode ser explicada como “a técnica do cálculo e do registo das operações comerciais ou financeiras realizadas por uma pessoa, sociedade, empresa ou repartição do Estado ou como um serviço que se ocupa do registo de todas as transações e operações financeiras”. Já a palavra mental é “o que é da mente ou

a ela relativo; intelectual ou ainda o que se faz de cor”. Apesar de ser possível utilizar a tradução, mas por considerar que a expressão na sua forma anglo-saxónica enriquece o seu significado, utilizarei ambas as formas. A contabilidade mental mostra-se como mais do que duas palavras traduzidas à letra. Contabilidade mental é uma forma de entender a psicologia humana no que diz respeito a transações financeiras, à percepção de vantagem e de risco, ou até à forma como os aspetos psicológicos dos indivíduos levam à tomada de decisão, sendo tema de estudo em diversas áreas, como a psicologia, a área financeira, ou até no *marketing*. Procurando não limitar o conceito à área da contabilidade farei rápidas abordagens a outras áreas de interesse no tema, lançando questões pertinentes para pesquisa futura.

Para as áreas que estudam temas ligados à contabilidade mostra-se bastante pertinente perceber qual a relevância do *mental accounting* no relato financeiro, e de que forma o pode influenciar, para além de tantas outras questões como a forma como influencia a aplicabilidade das NCRF, quais são os aspetos psicológicos que levam à tomada da decisão financeira, ou ainda de que forma o *mental accounting* pode afetar as demonstrações numa ótica financeira.

É neste contexto que este artigo procura elencar as principais perspectivas sobre o tema e de que forma existe aplicabilidade na vida profissional, e pessoal, de todos os que, mesmo que de forma inconsciente, aplicam o *mental accounting* no seu quotidiano. Para responder a estes objetivos é elaborada uma revisão da literatura em que a principal questão a explorar será qual a relevância da contabilidade mental no relato financeiro, através da caracterização desta temática desde o lançamento da referida teoria por Richard Thaler, em 1979, mas abordando também outras temáticas que são igualmente pertinentes para aferir da importância da sua análise e aplicação.

Para realização dos objetivos propostos, após a introdução do tema, na segunda parte é apresentada uma análise aos conceitos de *mental accounting* e da sua importância. Na terceira parte analisa-se o impacto do *mental accounting* nas organizações e na quarta parte é apresentada a relação do *mental accounting* com o relato financeiro. Por fim, apresentam-se as principais conclusões, bem como algumas das principais fraquezas e possíveis linhas de estudo futuras.

2. MENTAL ACCOUNTING

Thaler (1985) desenvolveu um novo modelo sobre o comportamento do consumidor, utilizando conceitos de economia e de psicologia cognitiva – *mental accounting*. Todas as organizações têm sistemas contabilísticos, sejam eles implícitos ou explícitos, desde as pequenas organizações (como as famílias) até às grandes organizações empresariais, sendo que estes sistemas contabilísticos influenciam frequentemente as decisões de forma inesperada (Thaler, 1985). A todos encontra-se um objetivo comum: controlar gastos (Thaler, 1999). O *mental accounting* é considerado uma base essencial para ativar e melhorar o desempenho das organizações, levando a alcançar um desempenho ótimo através da utilização dos recursos disponíveis de uma forma eficaz e eficiente (Mardan, Muslim & Hamed, 2022). Uma das principais funções do *mental accounting* prende-se com a simplificação dos processos de tomada de decisão para que se atinja uma distribuição de resultados positivos ao longo dos ciclos (de vida ou económicos), que através da agregação e desagregação podem ter uma função hedónica (Antonides & Ranyard, 2017).

Segundo Thaler (1999) podem ser identificados três componentes principais quando se aborda o tema do *mental accounting*:

1. A forma como os resultados são percecionados e experimentados, através de análises de custo-benefício, analisando os benefícios e as perdas antes da tomada de decisão. Como exemplo, em épocas de saldos, quando as pessoas não avaliam o benefício que os bens lhes proporcionam, da forma devida;
2. Quando se faz a atribuição de atividades a custos específicos. Em exemplo, se surgir um rendimento extra em que se possa fazer uma extravagância no orçamento surge frequentemente o pensamento de “eu trabalhei para merecer”, categorizando assim aquela despesa por conta daquele rendimento em específico;
3. A frequência com que as decisões são avaliadas e balanceadas, levando à consequente agregação ou desagregação de cada escolha no tempo, isto é, através da agregação ou desagregação de episódios temporais em que ocorrem ganhos e perdas, através de *Choice Bracketing* (Read, Loewenstein & Rabin, 1999).

Estes componentes ilustram como as pessoas organizam mentalmente as suas finanças e tomam decisões com base em diferentes categorias e percepções de custos-benefícios. A análise de custo-benefício, a atribuição de custos específicos a atividades específicas e a avaliação temporal das decisões destacam a importância de compreender como as pessoas organizam e categorizam as suas experiências financeiras e de que forma estas opções lhes serão favoráveis ou desfavoráveis. Ao reconhecer e desenhar padrões de comportamento torna-se possível desenvolver estratégias mais eficazes para ajudar as pessoas a tomar decisões financeiras mais informadas e conscientes. Podemos ainda reconhecer que os indivíduos podem beneficiar ao reconhecerem as suas próprias práticas de contabilidade mental, o que certamente irá

conduzir a benefícios presumindo que esta percepção permita tomar decisões mais alinhadas com os seus objetivos financeiros de longo prazo. Compreender e reconhecer a importância do *mental accounting* no quotidiano e nas decisões profissionais pode levar a uma melhor gestão financeira e a decisões mais ajustadas no que diz respeito ao uso de recursos financeiros.

A maioria da investigação existente parece aceitar a teoria geral de que o *mental accounting* leva a previsões sobre a forma como os indivíduos afetam as suas preferências na agregação ou desagregação de dados (Bonner, Clor-Proell, & Koonce, 2014), de acordo com a sua relevância e materialidade. A teoria desenvolve que os indivíduos traduzem os eventos em ganhos e em perdas, categorizando-os individualmente ou agregando-os de uma forma mais apelativa, avaliando de seguida qual a utilidade da agregação na apresentação dos dados, isto é, de que forma se mostra mais útil e eficaz na sua divulgação.

O estudo de Muehlbacher & Kirchler (2019) mostrou, apesar da limitação do tamanho da amostra, que a adoção do *mental accounting* está correlacionado com o facto de os sujeitos serem do sexo feminino, de terem menos literacia financeira e menores níveis de educação, o que sugere que o *mental accounting* é utilizado e percebido de diferente forma de acordo com as características individuais dos sujeitos embora estas possam estar interrelacionadas entre si, o que seria uma explicação para a correlação, embora as autoras critiquem que são necessárias mais pesquisas para clarificar outros fatores como a idade e as remunerações auferidas. Já Hossain (2018) veio lançar a discussão de que o estilo de pensamento, analítico ou holístico, também carrega consigo preferências na utilização do *mental accounting*, com os pensadores analíticos a limitar as “contas mentais” a rendimentos e despesas em categorias semelhantes, enquanto que os pensadores holísticos se mostram mais flexíveis na categorização das suas “contas mentais”.

A tecnologia já trouxe para junto das famílias alguns dos conceitos de *mental accounting*, em especial no setor bancário, onde diversas aplicações já permitem a agregação de ganhos e de custos para uma determinada categoria, levando a uma fácil categorização de despesas numa perspetiva de otimização dos seus orçamentos (Painoli et al., 2023). Para além disso, já várias instituições bancárias permitem a criação de contas poupança com vista a objetivos específicos, onde claramente se estão a utilizar conceitos de *mental accounting*. A compreensão e utilização prática da teoria tem a capacidade de melhorar o processo de tomada de decisões financeiras das famílias, podendo trazer imensas vantagens tais como o aumento das poupanças, a melhoria do bem-estar e o estabelecimento de estratégias eficazes de planeamento financeiro (Painoli et al., 2023). No entanto, esta categorização e agregação de ganhos e despesas tendo em consideração as respetivas contas mentais não é atualizada com as despesas subsequentes, enfrentando questões como a não atualização dos fatores, pois são exercícios que embora sejam motivadores num processo inicial, ao existir uma ideia de otimização financeira, ao longo do tempo estas contas mentais acabam por ficarem esquecidas e assim, desaproveitadas, pois são processos lentos e aborrecidos. Nesta sequência, Montgomery, Olivola & Pretnar (2019) concluíram que medidas que incentivem os indivíduos a atualizar as suas contas mentais semanalmente leva, em média, a taxas de poupança mais elevadas e a melhorias no bem-estar. Não existindo benefícios instantâneos, e apesar dos indivíduos compreenderem a utilidade da utilização das contas mentais, departamentalizadas por objetivos individuais, só incentivos reais poderão conseguir levar a manter os dados atualizados, com uma maior adesão, e consequentemente conseguindo maiores poupanças, através utilização e avaliação constantes.

A impulsividade na tomada de decisão parece ser um fator importante no *mental accounting*, fazendo crer que a impulsividade e a pressão para uma rápida tomada de decisão apoia a ideia de que o *mental accounting* é também sobre a impulsividade na leitura dos dados (Muehlbacher & Kirchler, 2019). Também o limiar do benefício parece ter importância no que diz respeito à utilização da contabilidade mental, uma vez que se encontra uma relação inversa entre o montante absoluto de poupança e a utilização do *mental accounting* (Moon, Keasey & Duxbury, 1999).

A literacia financeira e a contabilidade mental têm um efeito determinante nas decisões financeiras, sendo que a contabilidade mental representa a base da tomada de decisão nas famílias (Dwi & Basuki, 2022).

3. O MENTAL ACCOUNTING E O SEU IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

Num exemplo mais prático e dirigido às organizações, a teoria procura entender se os gestores desdobram itens nas demonstrações financeiras consoante as suas preferências (de forma a atingirem os objetivos a que se tenham proposto), ou se têm em conta a questão da relevância e da transparência na preparação do seu relato. Na tomada de decisão o *mental accounting* segue uma linha de pensamento que contradiz as regras económicas e matemáticas geralmente utilizadas no relato financeiro (Zang et al., 2023). Mostra-se importante entender se os gestores respeitam a estrutura conceptual na apresentação e divulgação das suas demonstrações financeiras, ou se eles preferem que estas se apresentem de forma mais favorável aos investidores procurando aplicar o *mental accounting*. Os gestores que utilizam o *mental accounting* têm tendência a agregar ou desagregar resultados conforme lhes seja mais favorável (Shanti, 2016). A evidência tem vindo a

mostrar que os gestores optam por apresentar os dados da forma que lhes for mais conveniente nos seus reportes financeiros, o que lhes é permitido perante as atuais orientações sobre relato financeiro (Bonner et al., 2014). Esta flexibilidade quanto à forma como o relato financeiro se realiza mostra-se problemática, pois a decisão dos investidores pode alterar consoante seja propósito dos gestores apresentarem dados que lhes são mais ou menos favoráveis, procurando assim ir de acordo aos seus objetivos pessoais e não organizacionais.

Bonner et al. (2014) definiram desagregação como a apresentação separada dos componentes subjacentes a um ou mais itens das demonstrações financeiras, e que esta tinha como vantagem aumentar a transparência. Boner et al. (2014) conduziram o seu estudo com três principais objetivos: o primeiro, testar experimentalmente se as preferências de desagregação dos gestores variam consoante a materialidade dos itens das demonstrações financeiras, e se assim essas preferências seriam consistentes com o *mental accounting*; depois se a transparência desejada consegue ser suficiente para moderar o desejo de modelar resultados nas preferências dos gestores; e em último se as interpretações dos investidores são afetadas por apresentações agregadas ou desagregadas. Riedl & Srinivasan (2010) não conseguiram explicar porque as empresas são mais propensas a desagregar quando do seu efeito agregado resulta um prejuízo. No seu estudo Bonner et al. (2014) conseguiram observar que quando variações do justo valor se traduzem num ganho, os gestores preferem agregar os ganhos e perdas subjacentes de modo a poderem reportar lucro. Pelo contrário, quando as variações do justo valor se traduziam em perdas, a preferência dos gestores já depende da materialidade dos itens: se o prejuízo for causado por uma grande perda e um pequeno ganho, os gestores preferem a desagregação, mas se o prejuízo for composto por uma grande perda e por um grande ganho, continua a ser possível que ainda assim prefiram a desagregação. Mas se o prejuízo é composto por uma grande perda e por um grande ganho, então será indiferente agregar ou desagregar. Esta conclusão encontrada vai de encontro ao conceito de *mental accounting*. Já em relação à transparência as autoras concluíram que seguia apenas parcialmente a teoria de *mental accounting* porque os gestores se sentiram pressionados para serem transparentes nas suas divulgações, uma vez que aqueles que se sentiam menos pressionados continuaram a exibir preferências consistentes com o *mental accounting*, mas aqueles que se sentiram mais pressionados acabaram por preferir a desagregação dos itens nas suas demonstrações financeiras. Em relação ao seu objetivo final, que se prendia com entender se os investidores aplicavam o *mental accounting*, a resposta foi positiva, pois a agregação foi sempre da sua preferência quando da análise, mesmo tendo disponíveis os dados desagregados. Thaler & Johnson (1990) demonstraram que a integração nem sempre é espontânea, ocorrendo sobretudo em casos especiais, como quando as perdas podem ser compensadas por ganhos maiores e, de um modo mais geral, sempre que a correlação entre ambos é possível. Sugeriram ainda que quando os resultados da equivalência são transparentes, a agregação pode ocorrer (Thaler & Johnson, 1990).

A teoria da perspetiva, concebida por Kahneman & Tversky (1979), veio desenvolver princípios que podem ser utilizados na descrição do comportamento e na sua subsequente previsão, permitindo estudar a forma como a reação ao ganho e à perda é ponderada na apresentação do resultado. Na teoria da perspetiva, o valor de cada resultado é multiplicado pelo peso da respetiva decisão, sendo que o peso da decisão se refere ao impacto dos acontecimentos na importância das perspetivas tomadas, não resultando apenas da probabilidade desses acontecimentos serem tidos em consideração. Os autores acreditam também que as bases com que se tomam decisões não dependem apenas da racionalidade, mas também das experiências individuais passadas de cada indivíduo, criando memórias para situações futuras (Kahneman & Tversky, 1979). Até certo ponto, as pessoas tendem a enquadrar os resultados da forma que as deixa mais felizes, segregando ganhos e integrando perdas (Thaler, 1985), sempre da forma que lhes for mais favorável e que as fizer sentir melhor com as suas escolhas. A teoria da perspetiva une-se à contabilidade mental ao avaliar de que forma os indivíduos respondem quando existem mais de dois resultados possíveis, e de que forma se combinam esses resultados (Dwi & Basuki, 2022).

Mardan et al. (2022) sugeriram que as pessoas criam orçamentos mentais de forma a regular o uso dos seus recursos e conseguirem estabelecer ligações entre atos específicos de consumo e a sua valorização, formulando a hipótese de o *mental accounting* ter um impacto positivo no desempenho das organizações, salientando que componentes do *mental accounting* tais como inovação, educação, experiência, competência e aspetos técnicos e científicos têm um papel eficaz no desempenho das organizações.

4. O MENTAL ACCOUNTING NO RELATO FINANCEIRO

A tomada de decisão pretende-se racional, mas as decisões podem nem sempre seguir uma linha de raciocínio lógico. A psicologia argumenta que fatores psicológicos têm impacto nas organizações, uma vez que as organizações são feitas de pessoas e estas representam um papel significativo, devendo-se ter em consideração que a preparação das demonstrações financeiras são influenciadas pelas relações humanas. A psicologia deve ser utilizada na investigação em contabilidade de forma a explicar de que forma as atividades contabilísticas são influenciadas pela mentalidade e comportamento dos indivíduos, uma vez que a pressão psicológica afeta negativamente a aplicabilidade das IFRS. (Nguyen, Nguyen & Nguyen, 2023).

A percepção geral é que o *mental accounting* é um processo que leva à tomada de decisão financeira, mas não exclui que o exercício desta opção possa resultar em desvios das escolhas que seriam feitas de forma consciente e racional, existindo provas em como processos cognitivos decorrentes de decisões não racionais podem afetar de uma forma negativa os julgamentos relacionados com a contabilidade (Parsaei, et al., 2024). Guragai et al. (2020) procuraram verificar qual a forma que os gestores preferiam para a sua apresentação de resultados, tendo concluído que os gestores preferem a desagregação nas operações que foram descontinuadas, refletindo assim a preferência da teoria do *mental accounting*, e consequentemente adotando a teoria perspectiva, mas muitas vezes de uma forma oportunista e que lhes seja favorável, não existindo evidência empírica em como a tomada de decisão pelos investidores seja diferente consoante a apresentação agregada ou desagregada dos dados.

No que diz respeito a mercados financeiros, os factores psicológicos e comportamentais influenciam as decisões relacionadas com a compra e venda de valores mobiliários (Rashwan & Shaqfa, 2024). Os investidores de mercados financeiros ao fazerem uso do *mental accounting* são influenciados pela psicologia comportamental, refletindo-se nas suas decisões financeiras a sua experiência em transações de risco, e continuando assim a aumentar a sua experiência, pois apresentam uma capacidade aumentada para avaliar riscos e possíveis retornos de uma forma muito racional mas também analisando e contrastando as decisões atuais com decisões passadas (Rashwan & Shaqfa, 2024). É expectável que estes investidores se sintam mais confortáveis ao vender ações que geram ganhos ao invés de venderem ações que gerem perdas. De acordo com a premissa da teoria da contabilidade mental, vão preferir uma apresentação que mostre que conseguem obter ganhos de uma forma sequencial, e que consequentemente os enaltece, pelo que seria interessante entender se a agregação de dados é a sua escolha preferencial ou se existe um limiar a partir do qual lhes seja indiferente a apresentação do resultado. Frydman, Hartzmark & Solomon, 2018, defendem que os investidores agregam as ações em “contas mentais” mas que estas nem sempre são fechadas, isto porque é sugerido que os investidores trocam ações entre “contas mentais” e que quando vendem ações e compram novas ações as substituem pelas antigas, avaliando assim o seu desempenho através de uma sucessão de “contas mentais” sadias, ao invés do expectável que seria encerrar a “conta mental” no momento da alienação do ativo.

Os gestores que são mais propensos à utilização da contabilidade mental tendem a reter ativos financiados pelo sistema bancário ao invés de ativos financiados por capitais próprios, existindo um viés na contabilidade mental que pode diminuir a qualidade da tomada de decisão, pelo que a utilização da contabilidade mental nas decisões de investimento pode levar a uma diminuição da qualidade da tomada de decisão através de técnicas de julgamento mais pobres (Parsaei et al., 2024). Os autores sugeriram como possível explicação que, de uma forma generalizada, o pagamento antecipado do financiamento bancário relativamente a ativos leva a uma percepção de que estão a existir benefícios económicos suficientes e relacionados com o uso do ativo, o que conduz os gestores a tomarem decisões de reinvestimento mais céleres. Já a percepção que existe com os ativos que são financiados por capitais próprios não gera a sensação de benefício económico presente de uma forma tão acentuada, o que se poderá explicar pelo facto de não existir a percepção do seu uso de forma tão direta e transparente, uma vez que não existe um exfluxo de recursos associado. No entanto, Jackson, Keune & Salzsieder (2013) sugerem que o capital ainda não amortizado pode levar a que os gestores se sintam relutantes em investir em ativos que sejam financiados por financiamento externo, e consequentemente relutantes em desfazer-se destes ativos. A forma como os ativos são financiados não deveria influenciar as decisões de investimento dos gestores, sendo que as decisões de investimento e de não-investimento afetam os capitais próprios, e consequentemente indicadores financeiros que se podem mostrar importantes para as partes interessadas.

Também nas estimativas contabilísticas se aplica a teoria de contabilidade mental. Quando existe a alienação de um bem antes de o seu valor contabilístico “mental” ser igual a zero pode haver a sensação de que não existem benefícios a fluir para a entidade pela sua alienação, porque o bem ainda tinha valor “mental”, mesmo que na realidade o bem já se encontrasse totalmente depreciado. Quando o valor “mental” do bem ainda é considerado significativo vai-se pretender obter um valor pela sua alienação superior ao geralmente praticado que consiga realizar a expectativa criada, de forma a que o ganho mental seja concretizado (Jackson, Rodgers, & Tuttle, 2010). Apesar de na venda de um bem do ativo, usado, se deva ignorar o seu custo histórico e a respetiva depreciação contabilística, estes são valores difíceis de ignorar pelos gestores especialmente pela existência de registos contabilísticos, e porque a depreciação do bem vai equivaler ao processo de depreciação “mental”, pelo que os gestores podem ser levados a, de forma inconsciente, atribuírem valores de alienação inferiores a bens que foram alvo de um maior uso no início da sua vida útil, enquanto que a ativos que têm uma depreciação linear são atribuídos valores mais expectáveis, tratando-se de ativos idênticos na sua forma, substância e estimativas (Jackson, Rodgers, & Tuttle, 2010).

O enviesamento cognitivo que se gera deve ser combatido com conhecimento, experiência e especialização nas áreas que se mostrarem problemáticas, embora a literatura existente no *mental accounting* ainda não tenha determinado técnicas eficazes de o combater (Parsaei et al., 2024).

Existem indícios de que o impacto do *mental accounting* nos gestores e nos investidores influencia a forma como as demonstrações financeiras são apresentadas e analisadas. As orientações do IASB sugerem que as empresas devem fornecer aos utilizadores da informação apresentações financeiras com itens desagregados de forma a ajudar os investidores a tomarem decisões de investimento racionais enquanto que as USA GAAP exigem que as empresas apresentem os seus itens de uma forma desagregada na demonstração de resultados, no entanto existem orientações que permitem aos gestores agregar ou desagregar os resultados e os ganhos de operações que tenham sido descontinuadas (Guragai et al., 2020). Podemos considerar que a norma IFRS 18, recentemente publicada pelo IASB, se enquadra nesta nova linha de orientação da utilidade do relato. A IFRS 18 – Apresentação e divulgação das demonstrações financeiras – foi desenhada e tem como objetivo ser aplicada de forma a que as demonstrações financeiras possibilitem melhores decisões de investimento, introduzindo novas exigências no que diz respeito à comparabilidade, à transparência e ao agrupamento de informação que se revele num estado ótimo de detalhe para uma maior compreensibilidade das demonstrações de desempenho financeiras. A materialidade no relato financeiro depende da importância da informação ou do impacto que esta demonstra ter na tomada de decisão, considerando tanto a sua natureza como a sua extensão, pelo que também a agregação ou desagregação de dados ao avaliar a materialidade de um item se torna pertinente do ponto de vista da divulgação, e consequentemente do ponto de vista dos leitores das demonstrações financeiras. Claramente que estes julgamentos por parte dos gestores podem conduzir a uma avaliação mais ou menos favorável das demonstrações financeiras, consoante sejam os seus objetivos, pelo que a IFRS 18 pretende assim evitar que detalhes materiais sejam pouco claros, dispersos, indevidamente agregados ou desagregados, ou ofuscados por dados imateriais, dificultando a compreensão, pelo que a nova norma internacional de relato financeiro procura que empresas desagreguem informação, nomeadamente evidenciando os seus resultados operacionais, resultados de investimento e resultados financeiros. A IFRS 18 parece acompanhar o *mental accounting* na medida em que procura evitar que o julgamento dos gestores seja ambíguo na forma como trata os dados, e evitando assim a opção na agregação ou desagregação de dados conforme lhes seja mais favorável.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo a compreensão dos padrões do *mental accounting* ligados à tomada de decisão, procurando entender como os indivíduos dentro das organizações tomam decisões financeiras com base em categorias mentais, a identificação de vieses e comportamentos financeiros por parte dos gestores na divulgação de resultados e dos indivíduos no seu quotidiano, procurando entender como os princípios de contabilidade mental podem levar a comportamentos financeiros específicos, como gastos excessivos em determinadas áreas devido à percepção de rendimentos extraordinários ou investimentos limitados em projetos potencialmente lucrativos devido a uma alocação restrita de recursos. Criar estratégias e políticas organizacionais que ajudem a mitigar os efeitos negativos do *mental accounting* pode ser essencial nas organizações de forma a promover uma tomada de decisão financeira mais eficaz e alinhada com os objetivos destas. O aprimoramento do relato financeiro passa também pela investigação de como os princípios de contabilidade mental podem influenciar a preparação e apresentação das demonstrações financeiras de uma organização e sugerir melhorias na divulgação da informação para proporcionar uma imagem mais precisa e completa da situação financeira da empresa, como é sugerido pela IFRS 18.

O *mental accounting* tem um impacto positivo no desempenho das organizações que o adotam conscientemente. Ao existir uma maior consciência dos enviesamentos causados pelo *mental accounting* os indivíduos podem tomar decisões de investimento mais racionais e informadas, e os gestores podem adaptar melhor as suas estratégias de aconselhamento e comunicação aos seus clientes e investidores (Painoli et al.). “Mental accounting matters” (Thaler, 1999).

Por o tema representar a maior parte do seu estudo concentrado nas áreas da psicologia, da economia e do marketing ainda não existe muita investigação na área da contabilidade financeira, sendo essa uma limitação a esta revisão.

A contabilidade mental influencia os relatórios financeiros e a tomada de decisões. A transparência das demonstrações financeiras pode moderar as preferências dos gestores. O enviesamento cognitivo na avaliação de activos exige que seja combatido com conhecimentos e experiência. A contabilidade mental explora a psicologia humana nas transacções financeiras e na tomada de decisões. A teoria de Thaler em 1979 conduziu a futuras investigações sobre a contabilidade mental. Os gestores apresentam os dados da forma que mais lhes convém. As pessoas enquadram os resultados para separar os ganhos e integrar as perdas. A contabilidade mental influencia a tomada de decisões e a elaboração de relatórios financeiros.

A teoria de Thaler conduziu a novas investigações sobre o conceito de contabilidade mental. A psicologia humana explora a forma como o *mental accounting* impacta a agregação e desagregação de dados, levando a concluir que o enviesamento cognitivo na agregação e desagregação de dados pode mostrar-se desfavorável aos indivíduos nas suas escolhas do dia-a-dia e às organizações comprometendo a transparência das demonstrações financeiras e assim influenciando o relato

financeiro e a tomada de decisão, pois os gestores apresentam e enquadram os resultados da forma que mais lhes convém, geralmente separando e evidenciando ganhos e agregando as perdas.

Linhas de investigação futura podem ser sugeridas através de temas como: o impacto no desempenho das organizações que adotem o *mental accounting*; a influência do *mental accounting* na materialidade das demonstrações financeiras; de que forma o *mental accounting* influencia a adoção das NCRF/ IFRS; ou qual a relevância do *mental accounting* no relato financeiro.

REFERÊNCIAS

- Antonides, G., & Ranyard, R. (2017). Mental Accounting and Economic Behaviour. *Economic Psychology*, 1, 123-138. doi:10.1002/9781118926352.ch8
- Bonner, S. E., Clor-Proell, S. M., & Koonce, L. (2014). Mental Accounting and Disaggregation Based on the Sign and Relative Magnitude of Income Statement Items. *The Accounting Review*, 89(6), 2084-2114. doi:10.2308/accr-50838
- Dwi, D. R., & Basuki, T. I. (2022). Financial literacy and mental accounting analysis of financial decisions and shopping interests in the covid-19 pandemic era. *Journal of Business and Finance in Emerging Markets*, 5(1), 1-12. doi:10.32770/jbfem.vol51-12
- Frydman, C., Hartzmark, S. M., & Solomon, D. H. (2018). Rolling Mental Accounts. *The Review of Financial Studies*, 31(1), 362-397. doi:10.1093/rfs/hhx042
- Guragai, B., Attachot, W., & Peabody, S. D. (2020). Financial statement presentation of discontinued operations: Determinants and consequences. *Advances in Accounting*, 49. doi:10.1016/j.adiac.2020.100472
- Hossain, M. T. (2018). How Cognitive Style Influences the Mental Accounting System: Role of Analytic versus Holistic Thinking. *Journal of Consumer Research*, 45(3), 615-632. doi:10.1093/jcr/ucy020
- Jackson, S. B., Keune, T. M., & Salzsieder, L. (2013). Debt, equity, and capital investment. *Journal of Accounting and Economics*, 56(2-3), 291-310. doi:10.1016/j.jacceco.2013.09.001
- Jackson, S. B., Rodgers, T. C., & Tuttle, B. (2010). The effect of depreciation method choice on asset selling prices. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 757-774. doi:10.1016/j.aos.2010.09.004
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291. doi:10.2307/1914185
- Mardan, Z. A., Muslim, S. F., & Hamed, D. A. (2022). The importance of mental accounting to supporting the performance of *Learning Organizations*. *International journal of research in social sciences and humanities*, 12(4), 699-716. doi:http://doi.org/10.37648/ijrssh.v12i04.037
- Montgomery, A. L., Olivola, C. Y., & Pretnar, N. (2019). A Structural Model of Mental Accounting. *Social Science Research Network*. doi:http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3472156
- Moon, P., Keasey, K., & Duxbury, D. (1999). Mental accounting and decision making: The relationship between relative and absolute savings. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 38, 145-153. doi:10.1016/S0167-2681(99)00003-7
- Muehlbacher, S., & Kirchler, E. (2019). Individual Differences in Mental Accounting. *Frontiers in Psychology*, 1018. doi:10.3389/fpsyg.2019.02866
- Nguyena, H. T., Nguyena, H. T., & Nguyen, C. V. (2023). Analysis of factors affecting the adoption of IFRS in an emerging economy. *Helion*, 9(6). doi:10.1016/j.heliyon.2023.e17331
- Painoli, G. K., Sharma, R., Ramya, H. P., Karthick, R., Purohit, N. K., & Bhattacharya, R. (2023). Examining the impact of mental accounting on student's investment and financial decision. *Asian and Pacific Economic Review*, 16(1), 1402-1411. doi:10.35760/eb.2019.v24i2.1907
- Parsaei, M., Molanazari, M., Mashayekhi, B., & Aliabadi, F. J. (2024). Mitigating the Mental Accounting Cognitive Bias through Instruction. *Iranian Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 8(1). doi:10.22067/ijaaf.2024.43891.1319
- Rashwan, A. E., & Shaqfa, K. I. (2024). Measuring the Impact of Mental Accounting on Financial and Investment Decisions among Investors. *Arab Journal of Administration*, 44(1), 277-294. doi:10.21608/aja.2021.63395.1044
- Read, D., Loewenstein, G., & Rabin, M. (1999). Choice Bracketing. *Journal of Risk and Uncertainty*, 19(1-3), 171-197. From <https://www.jstor.org/stable/41760959>
- Shanti. (2016). Mental Accounting in Managers' Preferences Related to Aggregation. *Journal of Business and Economics Review*, 1(1), 26-33. doi:10.35609/jber.2016.1.1(4)
- Thaler, R. H. (1985). Mental Accounting and Consumer Choice. *Marketing Science*, 4(3), 199-214. From <https://www.jstor.org/stable/183904>
- Thaler, R. H. (1999). Mental Accounting Matters. *Journal of Behavioral Decision Making* (12), 183-206. doi:10.1002/(SICI)1099-0771(199909)12:3<183::AID-BDM318>3.0.CO;2-F
- Thaler, R. H., & Johnson, E. J. (1990). Gambling with the house money and trying break-even: the effects of prior outcomes on risky choice. *Management Science*, 36(6), 643-660. From <http://www.jstor.org/stable/2631898>
- Zang, D., Paudel, K. P., Liu, Y., Liu, D., & He, Y. (2023). Financial decision-making behaviors of Ethnic Tibetan Households based on mental accounting. *Financial Innovation*, 9, 23. doi:10.1186/s40854-023-00487-1

TÍTULO: O IMPACTO DA QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS NO DECLÍNIO DAS EMPRESAS DE MANUFATURA DE ALIMENTOS NA UNIÃO EUROPEIA.

Masidivinga Landu, masidivinga.landu@ua.pt, Department of Economics, Management, Industrial Engineering, and Tourism, University of Aveiro, Portugal

Jorge Humberto Mota, jorgemota@ua.pt, Department of Economics, Management, Industrial Engineering, and Tourism, University of Aveiro, Portugal

António Carrizo Moreira, amoreira@ua.pt, Department of Economics, Management, Industrial Engineering, and Tourism, University of Aveiro, Portugal

Ana Maria Alves Bandeira, bandeira@iscap.ipp.pt, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal

RESUMO

Este estudo analisa os fatores que influenciam o decrescimento das empresas no setor de manufatura de alimentos na União Europeia, com foco na relação entre a qualidade das informações financeiras (QIF) e o decrescimento empresarial. Utilizando dados financeiros de 335 grandes empresas entre 2011 e 2021, a QIF foi medida pelos accruals discricionários (modelo de Jones, 1991), e o decrescimento foi avaliado por variações nas vendas e nos investimentos. O modelo logit aplicado incluiu variáveis como liquidez, tamanho, endividamento, rentabilidade, idade e inflação. Os resultados indicam que a baixa QIF está associada a um maior risco de decrescimento. Endividamento, tamanho e retorno sobre ativos reduzem a probabilidade de declínio, enquanto liquidez, inflação, Covid-19 e a dívida soberana não tiveram influência significativa. Conclui-se que uma maior transparência nas divulgações financeiras e uma gestão eficiente são essenciais para reduzir o risco de declínio corporativo e garantir a sustentabilidade do setor.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade das informações financeiras, decrescimento empresarial, desempenho financeiro, indústria de manufatura de alimentos, accruals discricionários.

ABSTRACT

This study investigates the factors influencing corporate decline, focusing on the relationship between the quality of financial information (QFI) and business decline in the food production sector in the European Union. We analyzed financial data from 344 large companies (2011-2021), where QFI was measured by discretionary accruals, while decline was assessed through variations in sales and investments. The panel logit model included variables such as liquidity, size, leverage, profitability, age, and inflation rate. The results indicate that low QFI increases the risk of decline, whereas leverage, size, and return on assets have a negative relationship with decline. On the other hand, liquidity, inflation, the Covid-19 pandemic, and sovereign debt showed no significant influence. This study reinforces the need for greater transparency in financial disclosures and efficient management to reduce the risk of corporate decline.

KEYWORDS: Quality of financial information, corporate decline, financial performance, food manufacturing industry, discretionary accruals.

THE ROLE OF REGULATORY, SOCIETAL, AND ETHICAL FACTORS IN SME SUSTAINABILITY REPORTING

Isabel Maldonado (imaldonado@iscap.ipp.pt), Porto Accounting and Business School, Polytechnic of Porto, CEOS.PP, Portugal, REMIT– Universidade Portucalense and GOVCOPP – Universidade de Aveiro

Carlos Pinho (cpinho@ua.pt), DEGEIT, Universidade de Aveiro e GOVCOPP - Unidade de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas, Universidade de Aveiro

Amélia Ferreira da Silva (acfs@iscap.ipp.pt), Porto Accounting and Business School, Polytechnic of Porto, CEOS.PP

Luis Miguel Pereira da Silva (2221758@iscap.ipp.pt), Porto Accounting and Business School, Polytechnic of Porto

ABSTRACT

This study investigates the factors influencing Portuguese SMEs' perceptions of corporate sustainability reporting and corporate social responsibility (CSR) practices. Drawing on existing literature, we propose a theoretical framework incorporating stakeholder theory, institutional theory, signalling theory, and legitimacy theory. Empirical data from a survey of Portuguese SMEs is analysed using structural equation modelling. Findings reveal that regulatory pressures, societal expectations, and corporate integrity and ethics significantly impact SMEs' perceptions of sustainability reporting. Additionally, firm size moderates these relationships, suggesting distinct influences on smaller and medium-sized companies. The study contributes to understanding the drivers of sustainability reporting among SMEs and provides insights for policymakers and businesses seeking to enhance their sustainability practices.

KEY WORDS: Sustainability reporting; Corporate social responsibility; Pressures; Small and medium enterprises

IMPACTO DA COVID-19 NA RECEITA FISCAL MUNICIPAL

Augusta Ferreira, (augusta.ferreira@ua.pt), Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal e Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Barcelos, Portugal

Carlos Santos, (carlos.santos@ua.pt), Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal e Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Barcelos, Portugal

RESUMO

Entre muitas consequências da crise pandémica do COVID-19 pode-se referir o impacto na capacidade de arrecadação de receitas tributárias dos municípios. Estes estão próximos dos cidadãos e prestam-lhes diretamente serviços, sendo o seu desempenho financeiro determinante para a prossecução desses serviços. Consequentemente, conhecer o impacto da crise pandémica na arrecadação das receitas tributárias é relevante porque contribui para a literatura e permite conhecimento sobre a capacidade de os municípios responderem a essas crises. Assim, este estudo visa analisar a evolução da receita tributária no período abrangido pela crise pandémica (2020 e 2021), comparando com os períodos pré pandemia (2018 e 2019) e pós pandemia (2022), para todos os municípios portugueses.

A análise é feita com recurso a elementos de visualização e os principais resultados indicam que houve impacto na arrecadação das receitas tributárias, mas que esse impacto varia consoante o tipo de receita e a dimensão do município.

PALAVRAS-CHAVE: municípios, Covid-19, receitas tributárias.

ABSTRACT

Among the many consequences of the COVID-19 pandemic crisis, one can highlight the impact on the ability of municipalities to collect tax revenues. These municipalities are close to citizens and directly provide services to them, making their financial performance crucial for the continuation of these services. Consequently, understanding the impact of the pandemic crisis on tax revenue collection is relevant as it contributes to the literature and provides insight into the capacity of municipalities to respond to such crises. Thus, this study aims to analyze the evolution of tax revenue during the pandemic crisis period (2020 and 2021), comparing it with the pre-pandemic periods (2018 and 2019) and post-pandemic (2022), for all Portuguese municipalities. The analysis is conducted using visualization elements, and the main results indicate that there was an impact on tax revenue collection, but that this impact varies depending on the type of revenue and the size of the municipality.

KEYWORDS: municipalities, Covid-19, tax revenues.

1. INTRODUCTION

A crise pandémica, provocada pelo vírus SARS-CoV-2, que ficou conhecida por COVID-19, teve consequências não só ao nível da saúde pública, mas também ao nível económico e financeiro, de natureza complexa e multidimensional, sendo necessário algum tempo e alguns estudos para que tais consequências possam ser totalmente avaliadas (Życzkowska & Dziuba, 2023).

As consequências económicas e financeiras da crise pandémica fizeram-se sentir quer no setor privado quer no setor público e, como é sabido, no contexto da gestão pública, os municípios assumem uma relevância particular na medida em que estão próximos dos cidadãos e prestam um conjunto de serviços diretamente à população residente. Também de acordo com Guo e Chen (2021) a crise pandémica devido à COVID-19 apresentou uma crise imediata que desafiou particularmente os governos locais. Portanto, o desempenho orçamental e financeiro dos municípios é determinante para que esses serviços possam continuar a ser prestados. Por tal facto, alguns estudos (Madinah, 2021, Borges, 2020, Ross & Peng, 2023, Guo e Chen, 2021, Leite et al., 2023, McDonald & Larson, 2021) focam a sua atenção no impacto que a crise pandémica possa ter tido na gestão financeira e orçamental dos municípios (governação local) e, de uma forma geral, os estudos concluíram que houve impacto na saúde financeira dos municípios.

Em Portugal, segundo um relatório do tribunal de contas (Tribunal de Contas 2022), o desempenho orçamental e financeiro dos municípios foi afetado pela crise sanitária, social e económica vivida no primeiro ano da pandemia (2020). Por um lado, porque a ativação de meios locais e a retração da atividade económica, pressionaram os orçamentos municipais que, no global, registaram uma quebra da receita e, por outro lado, porque para dar resposta à crise pandémica ocorreu um aumento da despesa (Tribunal de Contas 2022).

De acordo com um estudo realizado por Marques et al. (2024), as receitas próprias arrecadadas pelos municípios portugueses, no período da crise pandémica, tiveram um decréscimo significativo, relativamente a 2019. Esta situação não se verificou somente em Portugal, havendo estudos similares com foco em outros países. Já Leite et al. (2023) observaram que, de maneira geral, nos anos de 2019, 2020 e 2021 o município que analisaram manteve a previsão inicial das receitas, e mesmo passando por uma pandemia, conseguiu uma arrecadação positiva e em 2022 o município teve um aumento considerável na arrecadação de receita.

No conjunto de receitas próprias estão incluídas as receitas fiscais (tributárias) que são consideradas uma das mais importantes fontes que dão suporte à autonomia financeira dos municípios (Pinto, 2014) e, por esta razão outros estudos procuraram analisar o impacto da pandemia nas receitas fiscais, tendo concluído que houve uma diminuição das mesmas (Sekiraga et al., 2021, Desdiani et al., 2022).

Em Portugal, as receitas tributárias representam entre 70% a 75% das receitas próprias dos municípios, corroborando que são uma fonte de financiamento importante para a autonomia financeira dos municípios e a vulnerabilidade dos municípios na arrecadação destas receitas pode estar relacionada com a dimensão do município (Padovani et al., 2021). Considerando o exposto, o conhecimento do impacto da crise pandémica na arrecadação das receitas tributárias é relevante na medida em que, por um lado, contribui para a literatura acerca do impacto de crises (pandémicas, ou não) na capacidade financeira dos municípios e, por outro lado, do ponto de vista prático permite conhecimento sobre a capacidade dos municípios responderem a essas mesmas crises. Assim, o principal objetivo deste estudo consiste em analisar um conjunto de dados significativo relativos à receita fiscal e identificar o comportamento da arrecadação deste tipo de receita no período abrangido pela crise pandémica, tendo em atenção a dimensão do município. Neste sentido, a questão de investigação que se coloca é a seguinte: **Qual o comportamento da arrecadação da receita fiscal durante a crise pandémica do COVID-19, nos municípios portugueses, considerando a sua dimensão?**

O estudo é feito em todos os municípios portugueses numa janela temporal de 2018 a 2022 de modo a permitir comparar a receita fiscal arrecadada durante do período da pandemia do COVID-19 (2020 e 2021) com o período pré pandemia (2018 e 2019) e ainda com o período pós pandemia (2022).

Em 2020, Portugal esteve 119 dias em estado de emergência e decorreu em duas janelas distintas. A primeira entre 18 de março e 2 de maio de 2020, e a segunda janela entre 9 de novembro e 31 de dezembro de 2020. Voltou a registar-se uma situação de estado de emergência em 2021 que durou 120 dias e decorreu entre 1 de janeiro e 30 de abril (Marques et al., 2024), ver Figura 1.

2020							2021				
	Mar	Apr	Mai		Nov	Dez	Jan	Feb	Mar	Abr	
...	[18/3 - 2/5] 46 dias		...	[9/11 - 31/12] 53 dias		[1/1 - 30/4] 120 dias			...		
119 dias							120 dias				

Figura 1: Períodos em que vigorou o estado e emergência em Portugal, devido à COVID-19

A análise é feita com recurso a elementos de visualização que permitem identificar a evolução das receitas fiscais e os principais resultados indicam que houve efetivamente impacto na arrecadação das receitas fiscais, mas que esse impacto varia consoante o tipo de receita fiscal e a dimensão do município.

O trabalho está organizado da seguinte forma: segue-se a esta introdução uma breve revisão da literatura, de forma a contextualizar o tema em estudo. Na secção 3 é apresentada a metodologia da investigação e na secção 4 são apresentados os resultados e é efetuada uma análise e discussão dos mesmos. Finalmente, na secção 5 apresentam-se algumas conclusões e pistas para trabalhos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Com o objetivo de dar contributo para perceber qual a dimensão do impacto da COVID-19 na gestão pública, foram realizados vários estudos que se debruçaram tanto sobre o impacto nas receitas como nas despesas. Madinah (2021), analisou o impacto da COVID-19 na governação local do Uganda tendo concluído que a crise referida afetou a mobilização de receitas e despesas naquele país, o que poderia ter sido atribuído ao declínio das atividades económicas e à base tributária estreita. Também Borges (2020), concluiu, que o impacto da Covid-19 nas receitas tributárias e na condição financeira dos estados do sudeste brasileiro já tinha causado um impacto significativo na saúde financeira estatal e que este impacto era diferente consoante o estado. McDonald e Larson (2021) concluíram no mesmo sentido para os municípios dos condados da Carolina do Norte dos Estados Unidos da América e acreditam que o problema do declínio da saúde fiscal será um problema nacional.

No que se refere às receitas, Ross & Peng (2023) num estudo efetuado nos Estados Unidos, para o ano 2017, concluíram que, ainda que a forma de cálculo das receitas possa diferir consoante se trate de impostos sobre a propriedade, impostos sobre o rendimento e vendas e prestação de serviços este tipo de receitas representam a maior parte das receitas dos municípios. Concluíram ainda que o crescimento das receitas municipais parece atribuível de forma relevante aos grandes municípios. Este estudo salienta a importância das receitas próprias na saúde financeira dos municípios e por tal facto importa conhecer o impacto nas receitas.

Guo e Chen (2021) concluíram que em 2021, o declínio percentual das receitas está positivamente relacionado com a dimensão do município, com os de pequena dimensão a sofrerem menor impacto nas receitas e os maiores a sofrerem os maiores impactos. De acordo com Marques et al. (2024), as receitas próprias arrecadadas pelos municípios portugueses, no período da crise pandémica, tiveram também um decréscimo significativo, relativamente a 2019, tendo-se verificado comportamentos diferentes consoante a dimensão do município. Já num estudo realizado por Padovani et al. (2021) os resultados revelaram que em Portugal e em Itália a estrutura de receitas afeta a vulnerabilidade financeira dos seus municípios de forma diferente dependendo da sua dimensão, mas também do seu grau de dependência financeira das transferências do governo central e da sua capacidade de cobrar as suas próprias receitas.

Também de acordo com Çobanoğullari (2023), verificaram-se importantes reduções na cobrança de impostos na Turquia devido ao período pandémico. Este autor, refere ainda que a nível regional, em 2020, o rácio acumulação/cobrança diminuiu em todas as regiões da Turquia em comparação com o período pré-pandemia. Os resultados do estudo de Sekiraga et al. (2021) permitiram verificar que as receitas fiscais no Kosovo, no período pandémico, diminuíram 7,38% em comparação com o período pré-pandémico.

Desdiani et al. (2022) concluíram que, na Indonésia, as províncias com elevadas receitas próprias locais foram as que mais sofreram durante a crise, uma vez que a baixa atividade económica reduziu as receitas fiscais e levou indiretamente a uma redução do espaço fiscal. Estes autores, concluíram ainda que a maioria das províncias da Indonésia foram afetadas pela pandemia da COVID-19, tendo a média das receitas dos governos locais diminuído 8,2% em 2020. Behro & Smart (2022) desenvolveram um estudo em que concluíram que a pandemia devida à COVID-19 teve um impacto mais prejudicial nas finanças provinciais do que aquilo que as previsões iniciais sugeriam. Ainda de acordo com Toska et al. (2020) os dados dos indicadores fiscais do primeiro semestre de 2020 mostraram que as receitas caíram face ao período homólogo. Já Sacramento et al. (2022), constataram que a participação total da receita tributária própria na receita corrente total dos órgãos de governo local não acontece de maneira uniforme no Brasil e que a pandemia não modificou de forma expressiva o status dos impostos municipais decisivos para sustentar a receita tributária própria nos municípios-capitais.

Ao nível estatal, os resultados de um estudo desenvolvido por Țibulcă (2022) mostraram que se verificou um declínio das receitas fiscais em 2020 e 2021, seguido de uma ligeira recuperação em 2022, para a maioria dos Estados-Membros da União Europeia. Estes resultados estão em linha com os de Dougherty & de Biase (2021) que utilizaram um modelo de correção de erros para estimar as elasticidades das receitas de curto prazo dos diferentes níveis de governo, com dados da base da OCDE relativa à descentralização fiscal preparada de acordo com sistema de contas nacionais da OCDE. Os resultados do estudo indicaram que as receitas dos governos locais e regionais são menos sensíveis às crises económicas do que as dos governos centrais, principalmente, porque os governos locais e regionais tendem a depender mais de impostos recorrentes sobre o património imobiliário.

O conjunto de estudos enunciado permite colocar as seguintes hipóteses de investigação:

H1: A receita tributária diminuiu durante o período da pandemia devida ao COVID-19.

H2: A diminuição da receita tributária no período da pandemia devida ao COVID-19 depende da dimensão do município.

H3: A recuperação da arrecadação da receita tributária no período pós pandemia devida ao COVID-19 varia consoante a dimensão do município.

3. METODOLOGIA

A receita fiscal municipal é proveniente dos impostos diretos e indiretos municipais que contemplam: as receitas provenientes do Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI), Imposto Municipal de Transmissões Onerosas sobre Impostos (IMT), Derrama Municipal, Imposto Único de Circulação (IUC) e demais impostos, entretanto extintos, mas cuja cobrança não tenha sido efetuada na altura da liquidação (Almeida & Alpendre, 2012) e os impostos diretos diversos. Podem ainda considerar-se receita fiscal a proveniente de taxas, multas e outras penalidades.

Deste modo, irão ser analisadas as receitas acabadas de referir entre os anos 2018 a 2022. A justificação da escolha deste intervalo temporal tem a ver com a necessidade de analisar um período pré-pandemia (2018 e 2019), analisar os anos onde a pandemia teve impacto direto (2020 e 2021) e, por fim, um período onde já é expectável uma certa recuperação (2022). Numa primeira abordagem é feita uma análise à evolução dos impostos municipais considerando a totalidade dos municípios portugueses. Esta análise é feita com recurso a elementos de visualização que permitem identificar a evolução das mesmas, bem como as suas respetivas variações, de forma a perceber quais os impostos mais afetados pela pandemia. Seguidamente, é feita a mesma análise tendo em conta a dimensão dos municípios.

A análise é efetuada para todos os municípios portugueses (308 municípios). Destes municípios 278 são do Continente e 30 das Regiões Autónomas (19 nos Açores e 11 na Madeira). Para efeitos de análise por dimensão seguiu-se a classificação que é efetuada no Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses e que agrupa estas entidades em três categorias distintas em função do número de habitantes:

- ✓ Municípios Pequenos – com número de habitantes inferior ou igual a 20 000 habitantes;
- ✓ Municípios Médios – com número de habitantes superior a 20 000 e inferior ou igual a 100 000;
- ✓ Municípios Grandes – com número de habitantes superior a 100 000.

Considerando esta categorização, o número de municípios portugueses em 2022, tendo por base o número de habitantes, publicado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), distribuiu-se da seguinte forma: 188 municípios pequenos; 96 municípios médios e 24 municípios grandes (M. J. Fernandes et al., 2022).

Foi utilizada a base de dados do Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses, disponibilizada pelo Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e Ave.

4. RESULTADOS

4.1. IMPOSTO MUNICIPAL SOBRE IMÓVEIS

O IMI entrou em vigor a 1 de dezembro de 2003 e é um tributo periódico, de liquidação anual nos meses de fevereiro e março, fundamentado na capacidade contributiva patrimonial do elemento passivo (Silva, 2017). É um imposto que incide sobre a propriedade de bens imóveis, tendo em consideração o respetivo valor patrimonial tributável (Silva, 2017).

Analisando os gráficos apresentados na Figura 2, que mostram a evolução do IMI entre 2018 e 2022, verifica-se uma ligeira variação de ano para ano que está relacionada com a característica deste imposto e que, incidindo sobre a propriedade de bens imóveis, não parece ter sido afetada pela pandemia.

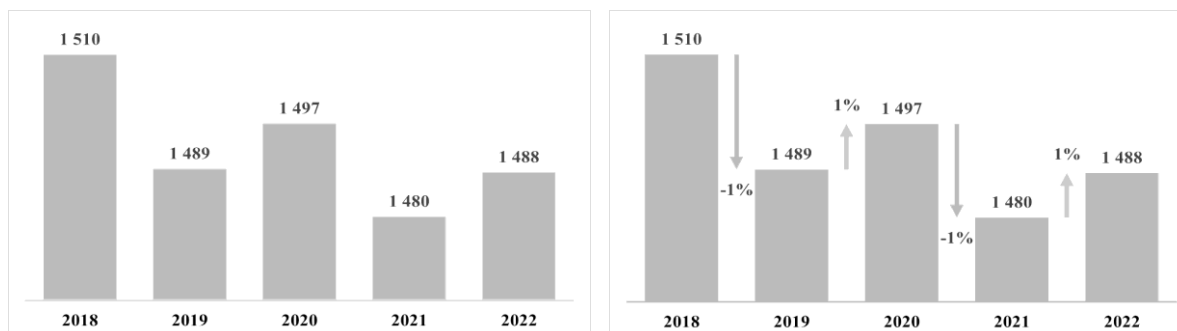


Figura 2: Evolução do IMI entre 2018 e 2022 e respetiva variação relativamente ao ano anterior (valores absolutos em milhões de euros e valores relativos em percentagem)

Na Figura 3 podem ver-se os gráficos que apresentam igualmente a evolução do IMI entre 2018 e 2022, mas agora tendo em consideração a dimensão do município, concluindo-se que o comportamento da arrecadação deste imposto por parte dos municípios não é influenciado pela dimensão do município.

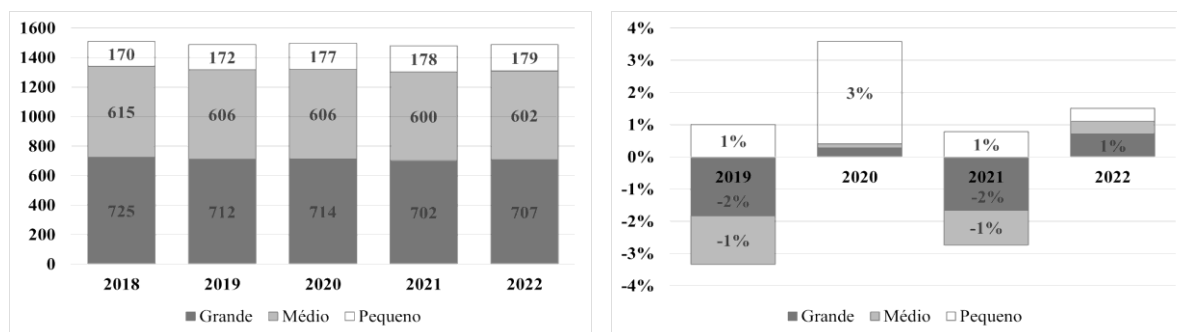


Figura 3: Evolução do IMI entre 2018 e 2022 tendo em atenção a dimensão do município e respetiva variação relativamente ao ano anterior (valores absolutos em milhões de euros e valores relativos em percentagem)

4.2. IMPOSTO MUNICIPAL SOBRE TRANSMISSÕES ONEROSAS DE IMÓVEIS

O IMT tributa a aquisição da propriedade, e não a titularidade (Andrade, 2005). Ora, analisando os gráficos apresentados na Figura 4 pode verificar-se que o valor do IMT atingiu o seu valor mais baixo no ano de 2020, tendo decrescido aproximadamente 4% face ao ano de 2019. Pode ainda verificar-se que nos anos 2021 e 2022 o IMT aumentou significativamente (38% e 26% respetivamente), tendo ultrapassado os anos da pré-pandemia.

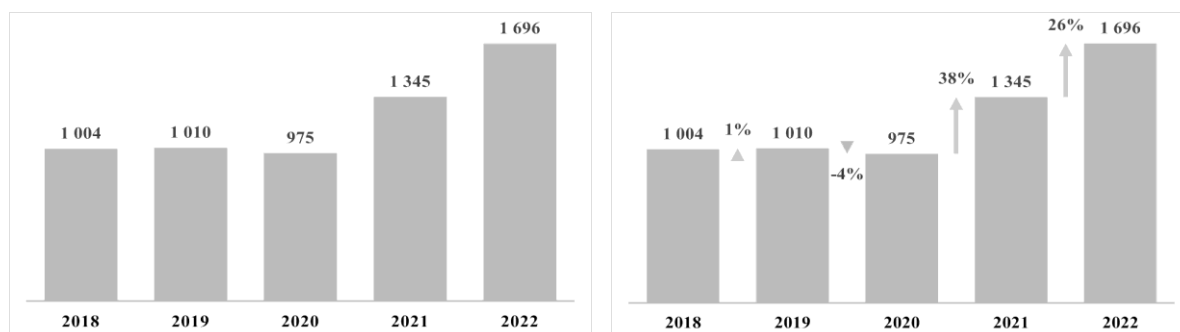


Figura 4: Evolução do IMT entre 2018 e 2022 e respetiva variação relativamente ao ano anterior (valores absolutos em milhões de euros e valores relativos em percentagem)

A análise feita anteriormente pode permitir concluir que em 2020 houve uma retração na aquisição de património imobiliário que deixou de existir em 2021 e 2022.

Analisando agora a evolução no IMT, atendendo à dimensão do município, ver Figura 5, pode verificar-se que a variação deste imposto foi significativa nos municípios de média e pequena dimensão. Nos municípios de média dimensão o IMT arrecadado aumentou 40% em 2021, face a 2020 e 37% de 2022 face a 2021 e nos municípios de pequena dimensão o aumento foi ainda maior, 53% em 2021, face a 2020 e 46% de 2022 face a 2021. Esta análise pode permitir estabelecer uma relação entre o investimento no imobiliário e o crescimento do trabalho remoto. O crescimento e continuidade de trabalhadores em trabalho remoto pode ter levado a que muitos destes trabalhadores procurassem imóveis com espaço para acomodarem as necessidades de residência e de local de trabalho. A oferta deste tipo de imóveis a preços mais baixos encontra-se, normalmente, nos municípios de média e pequena dimensão.

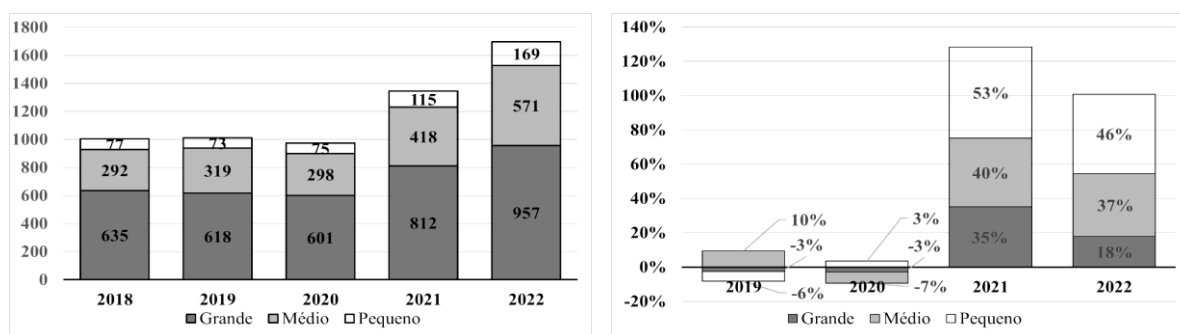


Figura 5: Evolução do IMT entre 2018 e 2022 tendo em atenção a dimensão do município e respetiva variação (valores absolutos em milhões de euros e valores relativos em percentagem)

4.3. DERRAMA MUNICIPAL

A derrama é um também um instrumento de financiamento das Autarquias Locais com a particularidade de, face aos demais impostos municipais, residir no facto de que a sua determinação assenta na base tributável de um outro imposto, o Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC) (Sanches, 2010).

Assim, a derrama municipal é um imposto municipal que incide sobre o lucro tributável das pessoas coletivas, decorrente do período fiscal anterior. Face ao exposto, o caso da derrama municipal é diferente dos demais impostos municipais, uma vez que os efeitos da crise pandémica devida à COVID-19 apenas se começaram a fazer sentir no ano de 2021, uma vez que o valor de 2021 é função dos lucros das empresas do período fiscal de 2020.

Em 2020 a Derrama Municipal sofreu um ligeiro decréscimo face a 2019, na ordem dos 2%, ver Figura 6. No entanto, este decréscimo não é devido à COVID-19 uma vez que este valor está relacionado com o ano de 2019. Analisando

ainda a Figura 6, pode-se verificar que em 2021, a Derrama Municipal teve uma diminuição de aproximadamente 14% face a 2020. Este facto já decorre do efeito da crise pandémica dado que o valor da Derrama Municipal no ano de 2021 é relativo ao ano de 2020. No ano de 2022, a subida verificada na Derrama Municipal foi significativa, cerca de 26%, tendo ultrapassado o ano de 2019 e 2018. Este acréscimo em 2022 carece de análise mais detalhada considerando que se reporta a 2021, ano do período pandémico.

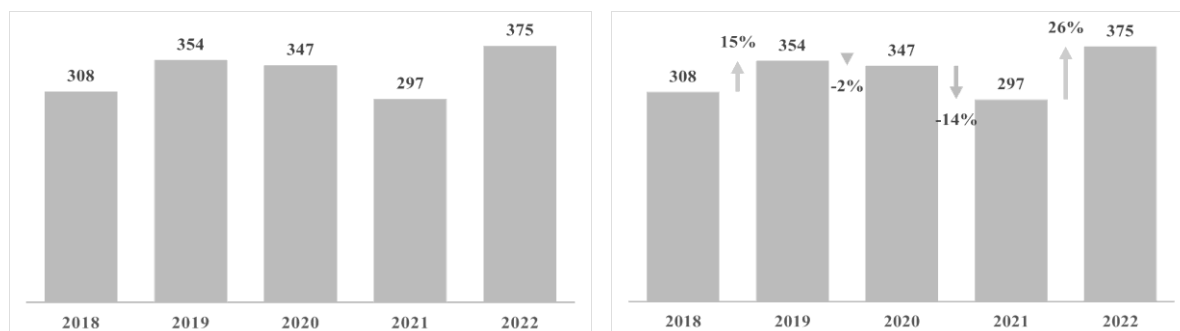


Figura 6: Evolução da Derrama Municipal entre 2018 e 2022 e respetiva variação comparativamente com o ano anterior (valores absolutos em milhões de euros e valores relativos em percentagem)

Foi igualmente feita uma análise por dimensão do município, Figura 7. A partir a Figura 7, pode-se concluir que o crescimento verificado em 2022, face a 2021, foi maior nos municípios de média e pequena dimensão. Nos municípios de média dimensão o aumento foi de 34%, nos de pequena dimensão foi de 41% e nos de grande dimensão foi de 22%.

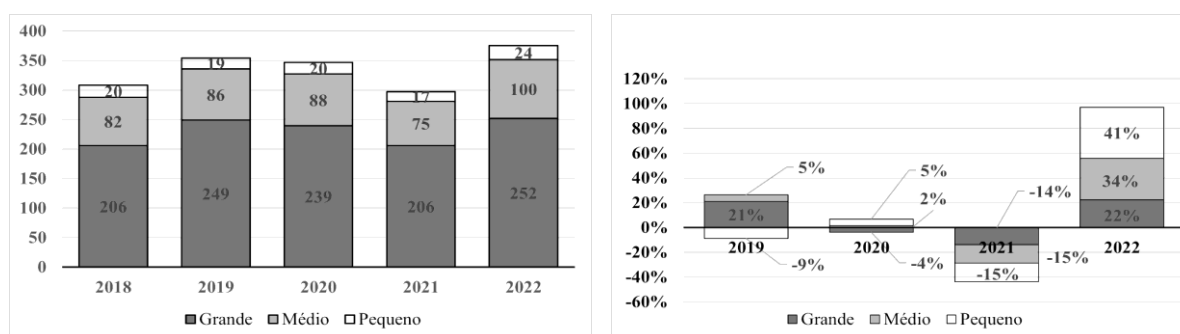


Figura 7: Evolução da Derrama Municipal entre 2018 e 2022 tendo em atenção a dimensão do município e respetiva variação comparativamente com o ano anterior (valores absolutos em milhões de euros e valores relativos em percentagem)

4.4. IMPOSTO ÚNICO DE CIRCULAÇÃO

De acordo com (Vasques, 2010), cabe aos municípios uma parcela da receita do IUC incidente sobre os veículos cujo proprietário seja residente no seu território. Ora, mais uma vez este imposto está relacionado com a propriedade dos bens.

A Figura 8, apresenta os gráficos que apresentam a evolução do IUC entre 2018 e 2022 e respetiva variação comparativamente com o ano anterior. Pode verificar-se uma pequena diminuição na coleta deste imposto em 2020 e uma retoma em 2021, tendo subido 3% relativamente a 2020 e em 2022, tendo subido 7% relativamente a 2021, período pós-pandemia. Esta evolução pode permitir concluir que houve uma ligeira retração na aquisição de viaturas no período da pandemia 2020 e 2021 que deixou de se verificar no período pós-pandemia.

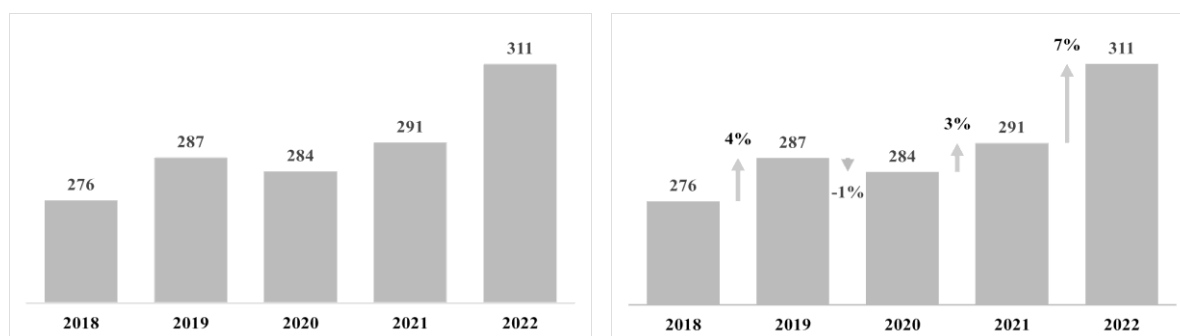


Figura 8: Evolução da IUC entre 2018 e 2022 e respetiva variação comparativamente com o ano anterior (valores absolutos em milhões de euros e valores relativos em percentagem)

Foi igualmente analisado o impacto da dimensão do município na arrecadação deste imposto, ver Figura 9. No período pós-pandemia verificou-se mais uma vez uma mais rápida recuperação na coleta deste imposto nos municípios de média e pequena dimensão. No ano de 2021, nos municípios de média dimensão o aumento foi de 3%, nos de pequena dimensão foi de 5% e nos de grande dimensão foi de 2%. Em 2022, nos municípios de média dimensão o aumento foi de 9%, nos de pequena dimensão foi de 10% e nos de grande dimensão foi de 4%. Eventualmente poderá ser estabelecida alguma ligação com a variação do IMT. Aquisições de imóveis nestes municípios poderão ter sido acompanhadas da aquisição de viaturas para efetuar deslocações.

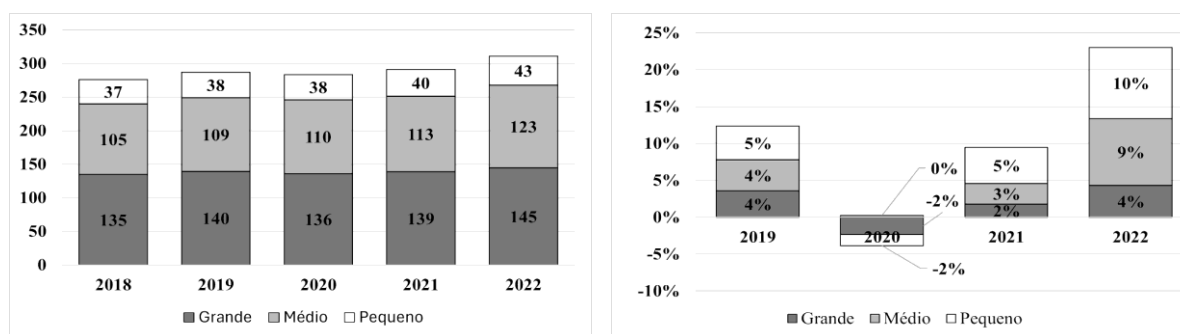


Figura 9: Evolução do IUC entre 2018 e 2022 tendo em atenção a dimensão do município e respetiva variação comparativamente com o ano anterior (valores absolutos em milhões de euros e valores relativos em percentagem)

4.5. TAXAS, MULTAS E OUTRAS PENALIDADES

De acordo com Querido (2022) as taxas resultam do pagamento devido aos municípios pela emissão de licenças e prestação de serviços. Por sua vez as multas e outras penalidades são originadas pelo não cumprimento de leis ou regulamentos.

Analisando a Figura 10, que mostra os gráficos com a evolução da arrecadação de Taxas, Multas e outras Penalidades e respetiva variação relativamente ao ano anterior, percebe-se que não se registou nenhum decréscimo na mesma. Apesar de se ter verificado um aumento mais significativo em 2022 em comparação com 2021, e o menor aumento ter ocorrido em 2020 em comparação a 2019, esta receita manteve sempre um crescimento positivo.

Esta situação pode dever-se a uma especificidade técnico-contabilística. Aquando da entrada em vigor do SNC-AP (em janeiro de 2020), a classificação económica relativa aos Impostos indiretos foi alterada, deixando de estar associada à Receita fiscal para passar a ser inscrita em Taxas, multas e outras penalidades. Os municípios procederam, assim, ao longo do ano de 2020 a alterações orçamentais que retiraram essas verbas da Receita fiscal para as inscrever em

Taxas, multas e outras penalidades. Deste modo, em parte, a descida/subida das previsões com a Receita fiscal e as Taxas, multas e outras penalidades encontram explicação nesta alteração do normativo contabilístico e não na pandemia (H. C. Fernandes et al., 2022).

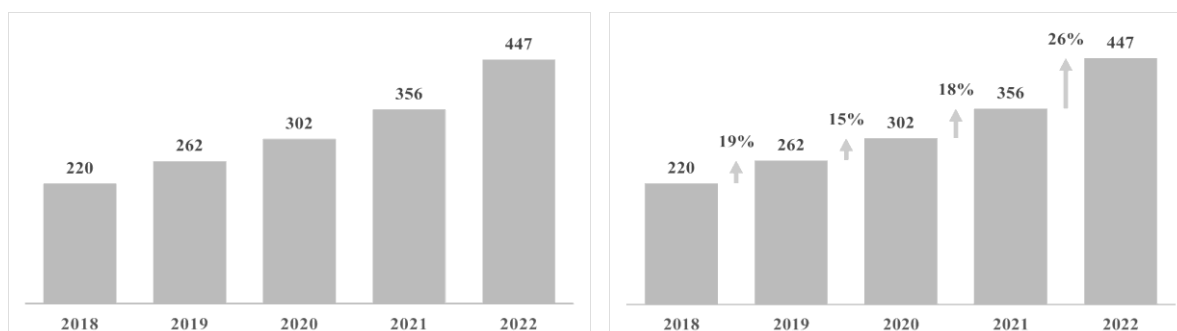


Figura 10: Evolução da arrecadação de Taxas, Multas e outras Penalidades entre 2018 e 2022 e respetiva variação relativamente ao ano anterior (valores absolutos em milhões de euros e valores relativos em percentagem)

Quando se analisa o comportamento deste tipo de receita por dimensão do município, ver Figura 11, o seu comportamento difere relativamente às receitas que foram analisadas anteriormente. Nos anos de pandemia, 2020 e 2021, a maior subida ocorre nos municípios de média dimensão (34% e 26%, respetivamente). Nos municípios de grande dimensão a subida é apenas de 10% e 16%, respetivamente, e nos municípios de pequena dimensão a subida é de 7% e 8% respetivamente. Curiosamente, em 2022, a maior subida ocorre nos municípios de grande dimensão, 30%, comparativamente à subida ocorrida nos municípios de pequena dimensão, 25%, e da subida ocorrida nos municípios de média dimensão.

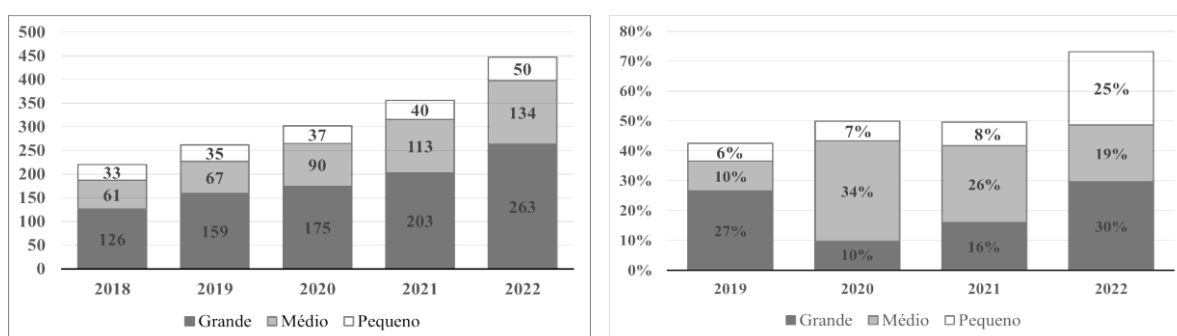


Figura 11: Evolução da arrecadação de Taxas, Multas e outras Penalidades entre 2018 e 2022 tendo em atenção a dimensão do município e respetiva variação relativamente ao ano anterior (valores absolutos em milhões de euros e valores relativos em percentagem)

4.7. IMPOSTOS DIRETOS DIVERSOS

Os Impostos diretos diversos compreendem as receitas não classificadas nos artigos tipificados deste grupo, como, por exemplo, imposto do cadastro. As receitas deste tipo devem ser individualizadas por subartigos (Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de fevereiro Do Ministério Das Finanças, Regime Jurídico Dos Códigos de Classificação Económica Das Receitas e Das Despesas Públicas, 2002).

Também aqui os valores arrecadados são significativamente inferiores aos analisados anteriormente. Como seria expectável, considerando que é uma situação excecional e têm um comportamento que não permite definir um padrão em função da crise pandémica COVID-19, ver Figura 13.

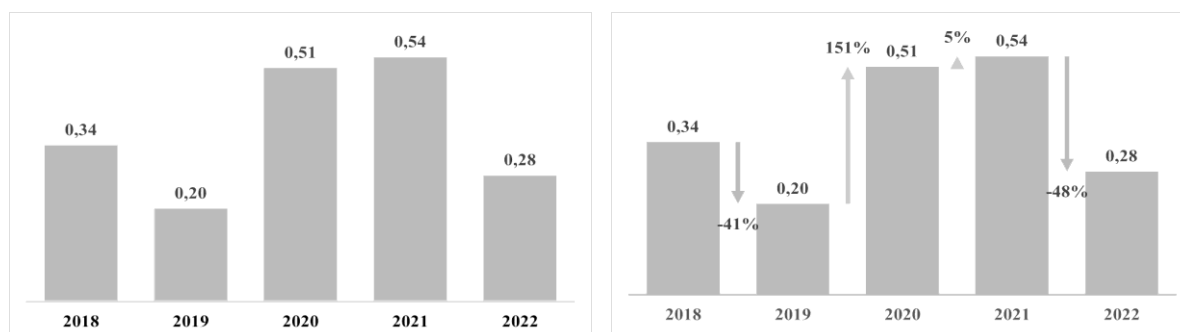


Figura 12: Evolução da arrecadação de Impostos Diversos Diretos entre 2018 e 2022 e respetiva variação relativamente ao ano anterior (valores absolutos em milhões de euros e valores relativos em percentagem)

Foi também analisado o impacto da dimensão do município neste tipo de arrecadação tributária. Esta abordagem também não permite definir qualquer tipo de padrão consequente com a crise pandémica COVID-19, ver Figura 14.

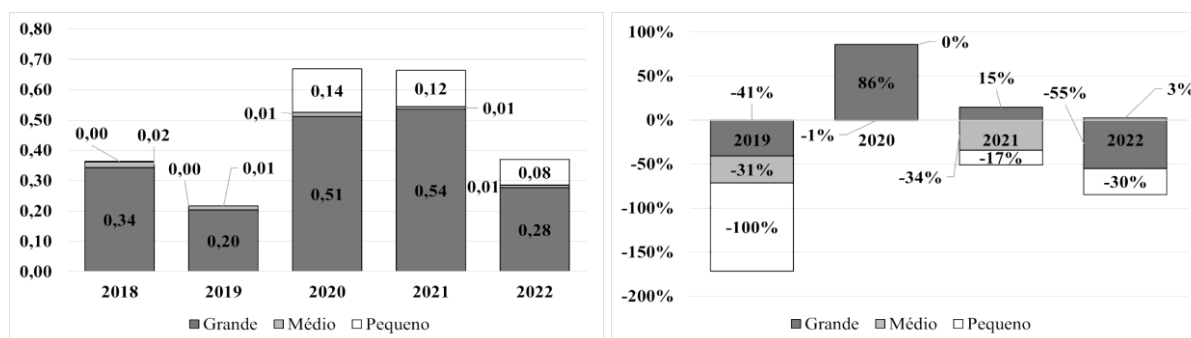


Figura 13: Evolução da arrecadação de Impostos Diversos Diretos entre 2018 e 2022 tendo em atenção a dimensão do município e respetiva variação relativamente ao ano anterior (valores absolutos em milhões de euros e valores relativos em percentagem)

Os resultados geralmente indicam que, tendencialmente, não existe um comportamento padrão para os diferentes tipos de receita fiscal analisada, no âmbito dos municípios, no período da pandemia por COVID-19. Na maioria do tipo de receita analisada assistiu-se a uma descida no primeiro ano da pandemia (2020), mas em 2021 assiste-se já a uma recuperação da receita tributária arrecadada. Estes resultados contrariam, em parte, os resultados de Guo e Chen (2021), Çobanoğullari (2023), Sekiraga et al. (2021), Desdiani et al. (2022) e Toska et al. (2020) cujos resultados apontavam para uma descida da receita fiscal durante o período da pandemia. Os resultados também indicam que o comportamento da receita é, em alguns casos, dependente da dimensão do município e estão em linha com os resultados dos estudos de Guo e Chen (2021), Padovani et al. (2021) e Sacramento et al. (2022).

Quanto à recuperação, percebe-se que geralmente ela é mais rápida nos municípios de pequena e média dimensão.

5. CONCLUSÃO

Neste trabalho analisou-se o comportamento da receita tributária durante a crise pandémica provocada pelo COVID-19. Em face dos resultados obtidos, conforme se pode analisar na Figura 15, a H1 é apenas parcialmente corroborada, na medida em que, a receita tributária, geralmente só desce no primeiro ano da pandemia. A H2 também só é parcialmente corroborada, porque a diminuição da despesa nem sempre depende da dimensão do município e a H3 é corroborada, dado que, a recuperação no período pós pandemia é geralmente maior nos municípios de média e pequena dimensão. Estes resultados permitiram assim dar resposta à questão de investigação.

Hipótese	Corroborada
H1: A receita tributária diminuiu durante o período da pandemia devida ao COVID-19.	Parcialmente corroborada
H2: A diminuição da receita tributária no período da pandemia devida ao COVID-19 depende da dimensão do município.	Parcialmente corroborada
H3: A recuperação da arrecadação da receita tributária no período pós pandemia devida ao COVID-19 varia consoante a dimensão do município.	Corroborada

Figura 14: Resultados para as hipóteses

A análise feita permite ainda verificar que os municípios de maior dimensão têm mais dificuldade em reagir a eventos não esperados do que os municípios de média e pequena dimensão.

Podemos ainda concluir que dois fatores podem ter relevância em toda esta análise: a existência de dois períodos de isolamento em 2020, comparativamente com um único em 2021 e o aumento de trabalho remoto devido à crise pandémica.

Este trabalho contribui para a literatura acerca do impacto de crises (pandémicas, ou não) na capacidade financeira dos municípios, considerando a dimensão dos municípios. Para além disso, e do ponto de vista prático, contribui para o conhecimento sobre a capacidade de os municípios responderem a essas mesmas crises, considerando, igualmente a sua dimensão.

Esta trabalho analisa apenas as receitas tributárias, pelo que, como trabalho futuro se propõe a análise de outros tipos de receita, designadamente, a das transferências do Estado. Além disso, a análise do comportamento das despesas, contribui para ter uma perspetiva global da capacidade de recuperação em face do nível de despesa, por tal facto, propõe-se ainda como trabalho futuro, uma análise das despesas, considerando a dimensão dos municípios.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi financiado pelo CICF do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito dos financiamentos plurianuais UIDB/04043/2020 e UIDP/04043/2020.

REFERÊNCIAS

- Almeida, V., & Alpendre, J. (2012). As Receitas nas Finanças Locais: uma Caracterização para os Municípios do Centro de Portugal (2003 – 2010).
- Andrade, F. R. (2005). Sisa e IMT-Reflexões em torno do “imposto mais estúpido do mundo.” <http://www.instituto-camoes.pt/bases/lingua/conceitos.htm>.
- Behro, A., & Smart, M. (2022). Finances of the Nation: the Impact of COVID-19 on Provincial and Local Government Finances. *Canadian Tax Journal*, 70(3), 643–657. <https://doi.org/10.32721/ctj.2022.70.3.fon>
- Borges, M. G. B. (2020). Impactos da Covid-19 nas Receitas Tributárias e na Condição Financeira dos Estados do Sudeste do Brasil. XX USP International Conference in Accounting.
- Çobanoğullari, G. (2023). Is the Impact of The Covid-19 Pandemic on the Tax Accrual/Collection Rate? Evidence From Türkiye. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(3), 238–245. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1296949>
- Decreto-Lei n.º 26/2002, de 14 de Fevereiro Do Ministério Das Finanças, Regime Jurídico Dos Códigos de Classificação Económica Das Receitas e Das Despesas Públicas, Diário da República n.º 38/2002, Série I-A de 2002-02-14, páginas 1156 - 1191 (2002). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/26-2002-284358>
- Desdiani, N. A., Sabrina, S., Husna, M., Budiman, A. C., Afifi, F. A. R., & Halimatussadia, A. (2022). Local Budget Resilience in Times of COVID-19 Crisis: Evidence from Indonesia. *Economies*, 10(5). <https://doi.org/10.3390/economies10050108>
- Dougherty, S., & de Biase, P. (2021). Who absorbs the shock? An analysis of the fiscal impact of the COVID-19 crisis on different levels of government. *International Economics and Economic Policy*, 18(3), 517–540. <https://doi.org/10.1007/s10368-021-00518-1>
- Fernandes, H. C., Barros, L. T., & Fernandes, A. (2022). Impacto da pandemia COVID-19 nas contas de 2020 dos Municípios do Continente (OAC).
- Fernandes, M. J., Camões, P., & Jorge, S. (2022). Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2022.
- Guo, H., & Chen, C. (2021). Forecasting Revenue Impacts from COVID-19: The Case of Florida Municipalities. *State and Local Government Review*, 53(1), 78–88. <https://doi.org/10.1177/0160323X211012056>

- Leite, L. F., Curty, L. G., Barreto, J. F., Júnior, M. B. D., & Martins, V. F. (2023). Arrecadação Tributária e o Impacto da COVID-19: uma Análise do Município de Conselheiro Pena/Mg. *Revista de Auditoria Governança e Contabilidade*, 13, 1–16.
- Madinah, N. (2021). Effects of COVID-19 on Local Government Revenue and Expenditure in Uganda. *Islamic University Multidisciplinary Journal (IUMJ), THEMES IN SOCIAL SCIENCES*.
- Marques, A., Ferreira, A., Santos, C., & Fernandes, M. J. (2024). Impact of COVID-19 on Municipal Revenues: the case of Portugal. 13TH International ELASM Public Sector Conference - Public Service Accounting, Accountability and Management.
- McDonald, B. D., & Larson, S. E. (2021). Implications of the coronavirus on sales tax revenue and local government fiscal health. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 6(3), 377–400. <https://doi.org/10.20899/JPNA.6.3.377-400>
- Padovani, E., Iacuzzi, S., Jorge, S., & Pimentel, L. (2021). Municipal financial vulnerability in pandemic crises: a framework for analysis. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 33(4), 387–408. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-07-2020-0129>
- Pinto, A. (2014). A Autonomia tributária local - a sua relevância e as novas e [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho.
- Querido, A. C. R. (2022). A relevância orçamental das taxas municipais: estudos de caso dos municípios de Barcelos e Braga.
- Ross, J. M., & Peng, L. (2023). Municipal revenues: data dilemmas, structures, and trends. In *Research Handbook on City and Municipal Finance*. Edward Elgar Publishing.
- Sacramento, A. R. S., Raupp, F. M., Almeida, D. R. de, & Lyrio Neto, A. A. (2022). Receita Tributária Própria em Tempos de COVID-19: um Estudo com as Capitais Brasileiras a Partir das Análises Horizontal e Vertical. *Gestão & Planejamento*, 23, 284–295. <https://doi.org/10.53706/gep.v.23.7465>
- Sanches, J. L. S. (2010). A derrama, os recursos naturais e o problema da distribuição de receita entre os municípios. *A Derrama, Os Municípios e as Empresas*. www.saldanhasanches.pt
- Sekiraqa, A., Sekiraça, E., Sekiraqa, V., & Ahmeti, S. (2021). The impact of COVID – 19 on Collecting of Tax Revenues in Kosovo. *SHS Web of Conferences*, 114, 01031. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202111401031>
- Silva, H. F. (2017). O Imposto Municipal sobre Imóveis: considerações sobre um imposto local. *Questões Atuais de Direito Local*, 13.
- Țibulcă, I. L. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on tax revenues in the EU. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 2442–2459. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1954967>
- Toska, M., Nikolov, M., Garvanlieva Andonova, V., & Trajkov, S. (2020). Municipal Finances in the COVID-19 Context: The Case of Gazi Baba and Shkodër Municipalities. *Annual Review of Territorial Governance in the Western Balkans*, II, 73–95. <https://doi.org/10.32034/CP-TGWBAR-I02-06>
- Vasques, S. (2010). O sistema de tributação local e a derrama. *A Derrama e Os Municípios Portugueses*.
- Życzkowska, E., & Dziuba, J. (2023). Municipal Own-Source Revenues in Times of the COVID-19 Pandemic. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 67(2), 170–177. <https://doi.org/10.15611/pn.2023.2.15>

Economia

CHARTING THE TRIAD: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF SUSTAINABLE TOURISM, WELL-BEING, AND SUSTAINABILITY

João Capucho, joao.capucho@ubi.pt, Universidade da Beira Interior, NECE - Research Center in Business Sciences

João Leitão, jleitao@ubi.pt, Universidade da Beira Interior, NECE - Research Center in Business Sciences

Helena Maria Baptista Alves, halves@ubi.pt, Universidade da Beira Interior, NECE - Research Center in Business Sciences

ABSTRACT

This comprehensive Systematic Literature Review (SLR) provides a robust foundation for researchers, policymakers, and industry practitioners to advance sustainable tourism practices that enhance well-being and contribute to broader sustainable development objectives. Adhering to the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) guidelines, a rigorous bibliometric analysis unveils four pivotal thematic clusters: 1. Tourism; 2. Sustainable tourism; 3. Well-being; and 4. Sustainable development. The research makes significant contributions to the field of sustainable tourism by meticulously mapping the interconnected research topics linking sustainable tourism, well-being, and sustainable development. Critical knowledge gaps are also identified, and future study topics are suggested. Important research topics include: (i) assessing the effectiveness and long-term effects of sustainable tourism initiatives; (ii) evaluating the complex effects of sustainable tourism practices on the well-being of individuals and communities; and (iii) investigating the role of sustainable tourism in accomplishing the Sustainable Development Goals (SDGs) of the United Nations.

KEYWORDS: Sustainable tourism; Sustainable development; Community well-being; Bibliometric analysis.

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y SU ROL EN LA TRANSFORMACIÓN DEL TURISMO SOSTENIBLE: LECCIONES PARA LA ECONOMÍA AZUL

Rosa María Martínez Vázquez, rosamaria@ual.es, University of Almería (Spain)

José Ramos Pires Manso, NECE, pmanso@ubi.pt, University Beira Interior, Portugal

Dina Ramos, dinaramos@ua.pt, University of Aveiro (Portugal)

Jaime de Pablo Valenciano, jdepablo@ual.es, University of Almería (Spain)

RESUMEN

La inteligencia artificial es clave para transformar el turismo, promoviendo el uso eficiente y sostenible de los recursos marinos y costeros. Este estudio examina cómo la IA puede apoyar el desarrollo del turismo en la economía azul, generando oportunidades y mejorando la gestión de destinos turísticos. A través de una revisión bibliográfica con la herramienta Biblioshiny, se identifican tendencias como el turismo sostenible, ChatGPT y big data, las cuales optimizan la gestión de recursos y la personalización de experiencias turísticas.

Como conclusión principal, gracias a la incorporación de la IA no solo puede mejorar la eficiencia en la gestión de destinos, sino que también impulsar un turismo más sostenible, contribuyendo a buscar un equilibrio entre el crecimiento económico y la conservación de los ecosistemas marinos, alineándose con los principios de la economía azul.

PALABRAS-CLAVE: Inteligencia Artificial, Turismo, Economía Azul, Innovación, Sostenibilidad.

ABSTRACT

Artificial intelligence is key to transforming tourism by promoting the efficient and sustainable use of marine and coastal resources. This study examines how AI can support the development of tourism within the blue economy, generating opportunities and improving destination management. Through a bibliographic review using the Biblioshiny tool, trends such as sustainable tourism, ChatGPT, and big data were identified, which optimize resource management and personalize tourist experiences.

In conclusion, AI not only enhances the efficiency of destination management but also promotes more sustainable tourism, helping to balance economic growth with the preservation of marine ecosystems, aligning with the principles of the blue economy.

KEYWORDS: Artificial Intelligence, Tourism, Blue Economy, Innovation, Sustainability.

AGRADECIMIENTOS

This article has been carried out with the support of the Project for the Strengthening of Research Groups of the University of Almería, financed by the European Regional Development Fund (ERDF). Reference: P_FORT_GRUPOS_2023/80.

Empreendedorismo

EMPREENDEADORISMO SUSTENTÁVEL: DETERMINANTES DAS PRÁTICAS E DESEMPENHO SUSTENTÁVEIS DAS PMES

Neuza C. M. Q. F. Ferreira, neuza.ferreira@ubi.pt, Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE-UBI), Universidade da Beira Interior

João J. Ferreira, jjmf@ubi.pt, Departamento de Gestão e Economia, NECE-UBI, Universidade da Beira Interior

RESUMO

Estudos recentes têm dado cada vez maior atenção ao empreendedorismo sustentável, refletindo um interesse crescente dos investigadores nesta área. As pequenas e médias empresas (PMEs) desempenham um papel fundamental no crescimento económico a nível global. No entanto, também contribuem significativamente para desafios ambientais. Este estudo procura colmatar lacunas existentes, analisando os fatores internos e externos que influenciam a adoção de práticas sustentáveis e o desempenho sustentável das PMEs. Especificamente, explora o impacto da orientação empreendedora para a sustentabilidade (OES), do apoio governamental, da pressão dos clientes, da cultura organizacional e das atividades de *networking* na integração de estratégias sustentáveis nas PMEs. Para alcançar esse objetivo, o estudo combina a análise de componentes principais, a análise fatorial confirmatória e a regressão linear múltipla, utilizando dados primários recolhidos de 217 PMEs a operar em Portugal. Os resultados indicam que vários fatores críticos contribuem para a implementação bem-sucedida de práticas de sustentabilidade. Entre eles destacam-se uma forte OES, a participação ativa em redes empresariais, o desenvolvimento colaborativo de produtos, os incentivos governamentais e uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar dos colaboradores. As conclusões do estudo oferecem *insights* práticos para gestores, empreendedores e decisores políticos, sublinhando a importância do apoio governamental, da escolha estratégica de redes de colaboração e da criação de um ambiente organizacional positivo para promover a sustentabilidade e o crescimento sustentável a longo prazo.

PALAVRAS-CHAVE: Desempenho Sustentável, Empreendedorismo Sustentável (ES), Práticas Sustentáveis.

ABSTRACT

Recent studies have increasingly focused on sustainable entrepreneurship, reflecting a growing interest among researchers in this area. Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a vital role in driving economic growth worldwide. However, they also contribute significantly to environmental challenges. This research seeks to bridge existing gaps by exploring both internal and external determinants that shape SMEs' adoption of sustainable practices and their overall sustainable performance. Specifically, it delves into the impact of sustainability entrepreneurial orientation (SEO), government support, customer pressure, organizational culture, and networking activities on the integration of sustainable strategies within SMEs. To achieve this, the study applies a combination of principal component analysis, confirmatory factor analysis, and multiple linear regression, utilizing primary data collected from 217 SMEs operating in Portugal. The findings indicate that several critical factors contribute to the successful implementation of sustainability practices. These include a strong SEO, active participation in business networks, collaborative product development, government incentives, and a workplace culture that emphasizes employee well-being. The study's results provide actionable insights for business leaders, entrepreneurs, and policymakers, reinforcing the importance of government backing, strategic networking, and fostering a positive organizational environment in promoting sustainability and long-term sustainable growth.

KEYWORDS: Sustainable Entrepreneurship, Sustainable Performance, Sustainable Practices.

OS EFEITOS DAS LÓGICAS DECISÓRIAS NO DESEMPENHO FINANCEIRO E SOCIAL DE MICROEMPREENDEDORES

Flávio Julião, flavio_juliao@uol.com.br, Doctor of Graduate Program in Business at the University of Fortaleza

Lucas Souza, lucaslfsouza@unifor.br, Professor of Graduate Program in Business at the University of Fortaleza

Elnivan Souza, elnivan@hotmail.com, Professor of Business at the Centro Universitário Christus

José Sarto Freire Castelo, sarto@unifor.br, Doctor Professor of the Graduate Program in Business Administration at the University of Fortaleza

RESUMO

O programa do Microempreendedor Individual (MEI) foi criado para apoiar trabalhadores autônomos de baixa renda e escolaridade que atuam na informalidade, um público estimado em quase 16 milhões no Brasil. Diante desse cenário desafiador, tomar decisões empreendedoras é difícil, exigindo que os trabalhadores vejam oportunidades em ambientes desfavoráveis. Este estudo analisa os efeitos das lógicas de decisão (causation e effectuation) no desempenho financeiro e social de 220 MEIs em Fortaleza, utilizando a Modelagem de Equações Estruturais (PLS-SEM). Os resultados mostram que ambas as lógicas influenciam positivamente o desempenho, com maior ênfase no financeiro. No entanto, a effectuation demonstra melhores resultados no início dos negócios. O estudo destaca a importância de programas de empreendedorismo adaptados à realidade precária desses microempreendedores, em vez de seguirem processos tradicionais de criação de empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Causation. Effectuation. Desempenho Financeiro. Desempenho Social.

ABSTRACT

The Individual Microentrepreneur (MEI) program was created to support low-income, low-education self-employed workers who operate informally, a group estimated at nearly 16 million in Brazil. In this challenging context, making entrepreneurial decisions is difficult, requiring workers to see opportunities in unfavorable environments. This study analyzes the effects of decision-making logics (causation and effectuation) on the financial and social performance of 220 MEIs in Fortaleza, using Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results show that both logics positively influence performance, with greater emphasis on financial outcomes. However, effectuation shows better results in the start-up phase of businesses. The study highlights the importance of entrepreneurship programs tailored to the precarious reality of these microentrepreneurs, rather than following traditional business creation processes.

KEYWORDS: Causation. Effectuation. Financial Performance. Social Performance.

MAPPING THE INTERSECTION OF THE GIG ECONOMY, SOCIAL CAPITAL, AND ENTREPRENEURSHIP THROUGH DIGITAL PLATFORMS: A SYSTEMATIC REVIEW USING TOPIC MODELLING

Bruno Carvalho da Silva, brunocsilva@ua.pt, GOVCOPP, University of Aveiro
António Carrizo Moreira, amoreira@ua.pt, GOVCOPP, DEGEIT, University of Aveiro

ABSTRACT

This research employs a novel approach, combining Latent Dirichlet Allocation (LDA) for topic modelling and UMAP dimensionality reduction to explore the intersection of gig economy digital platforms (GE) with social capital and entrepreneurship. A rigorous literature review protocol, applying stringent exclusion criteria, identified 178 documents for analysis. The findings reveal seven interconnected topics: (1) Entrepreneurial intention and social networks; (2) Sustainable business models and social innovation; (3) Human capital in nascent and family entrepreneurship; (4) Opportunity recognition and financial support; (5) Women's micro-entrepreneurship and social businesses; (6) Social networks and community capital; and (7) Immigrant/migrant entrepreneurship. Additionally, the study highlights the main authors, key documents, prevalent theories, and key variables trending in the field of study, while also underscoring the pivotal role of social capital in fostering entrepreneurial intentions and opportunities within the GE. It highlights the dual value of digital platforms in driving economic growth and fostering connections. Future research should examine the evolving impacts of the GE on social capital and entrepreneurial ecosystems, with deeper investigations into how gender, ethnicity, and social capital interplay to foster inclusive entrepreneurship.

KEYWORDS: Gig economy, Sharing economy, Digital Entrepreneurship, Social capital, Platform economy, Topic modeling.

COMO OS ACONTECIMENTOS NEGATIVOS AO LONGO DA VIDA FOMENTAM O POTENCIAL EMPREENDEDOR?

Anderson Rei Galvão, anderson@utad.pt, CETRAD & Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Inês Lopes, ineslopesfo@outlook.pt, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Carla Marques, smarques@utad.pt, CETRAD & Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Telma Mendes, tilm@estg.ipp.pt, CIICESI & ESTG, Instituto Politécnico do Porto

RESUMO

Este estudo tem como objetivo principal avaliar de que forma os acontecimentos negativos ao longo da vida, as normas sociais e a necessidade de realização influenciam a propensão empreendedora, bem como compreender de que forma a resiliência e o locus de controlo medeiam esta relação. Para a realização deste estudo recorreu-se a metodologia quantitativa, através de questionários. Os 584 questionários validados permitiram estimar um modelo de equações estruturais com recurso ao software SMART PLS 3.0. Resultados deste estudo sugerem que os acontecimentos negativos não apresentam impacto direto na propensão empreendedora, sendo que o locus de controlo, a resiliência, a vergonha de falhar e a necessidade de realização apresentam influência direta na escolha face a uma carreira empreendedora.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, Acontecimentos Negativos, Propensão Empreendedora, Locus de Controlo, Resiliência, Normas Sociais.

ABSTRACT

The main objective of this study is to assess how negative events throughout life, social norms and the need for achievement influence entrepreneurial propensity, as well as to understand how resilience and loci of control mediate this relationship. To carry out this study, quantitative methodology was used, through questionnaires. The 584 validated questionnaires allowed the estimation of a structural equation model using the SMART PLS 3.0 software. The results of this study suggest that negative events do not have a direct impact on entrepreneurial propensity, with locus of control, resilience, shame of failure and the need for achievement having a direct influence on the choice of an entrepreneurial career.

KEYWORDS: Entrepreneurship, Negative Events, Entrepreneurial Propensity, Locus of Control, Resilience, Social Norms.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é apoiado por fundos nacionais, através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto UIDB/04011/2020 e UIDP/04728/2020.

LIFESTYLE ENTREPRENEURS OF RURAL TOURISM

Carla Marques, smarques@utad.pt, CETRAD & Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Helena Oliveira, helena061@gmail.pt, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Anderson Rei Galvão, anderson@utad.pt, CETRAD & Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

ABSTRACT

The recognition and local development of rural areas owe much to the positive influence of lifestyle entrepreneurs' motivations, manifested through their small local enterprises, which enrich the region and preserve its character. The role of these entrepreneurs is undeniably pivotal in promoting rural destinations and fostering the regeneration of the local (and even national) economy. This study delves into the motivations of lifestyle entrepreneurs in Portuguese rural tourism, examining how they navigated the challenges that emerged during and after the COVID-19 pandemic. Employing a qualitative methodology, the study conducted in-depth semi-structured interviews with eight lifestyle entrepreneurs from different rural tourism establishments in Portugal. The content of the interviews was analyzed using NVIVO software. The findings indicated that the motivations driving individuals to pursue entrepreneurship as a lifestyle choice include dissatisfaction with traditional employment, the pursuit of a higher quality of life, and a desire for greater autonomy aligned with personal values. However, lifestyle entrepreneurs (LEs) encounter challenges such as difficulty disconnecting from their businesses and financial instability, notwithstanding the benefits of realizing a personal dream while contributing to local development, demonstrating genuine integration within communities. The COVID-19 pandemic underscored LEs' resilience and ability to seize opportunities within rural tourism. This study contributes to the literature by shedding light on the role of LEs in rural tourism, emphasizing their significance in the development of low-density regions, and their response during and after the pandemic. It offers deeper insights into the motivations, challenges, and impacts of these entrepreneurs in Portuguese rural tourism.

KEYWORDS: Entrepreneurship, Lifestyle entrepreneurs, Rural, Tourism.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é apoiado por fundos nacionais, através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto UIDB/04011/2020.

EMPREENDEADORISMO ARTESANAL E ARTESÃO: REVISITANDO CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Alex Rodrigues, aoarodrigues@gmail.com, CETRAD & Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Carla Marques, smarques@utad.pt, CETRAD & Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Anderson Rei Galvão, anderson@utad.pt, CETRAD & Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

RESUMO

O empreendedorismo artesanal (EA) combina autenticidade, preservação cultural, inovação e sustentabilidade. A ligação entre o artesão, a comunidade e o mercado é fundamental para um desenvolvimento territorial sustentável. Propõe-se uma nova definição de EA, focando o artesão como um indivíduo que preserva a cultura enquanto inova. Após uma Revisão Sistemática sobre a literatura existente sobre o EA, a metodologia inclui uma análise comparativa de cinco revisões sistemáticas e de três revisões teóricas (entre 2019 e 2024), abordando temas como a inovação digital, a autenticidade e a sustentabilidade. Os resultados mostram que o EA impulsiona o desenvolvimento social e económico, gerando emprego e fomentando o turismo cultural. A inovação digital é ainda explorada como ferramenta para expandir negócios sem comprometer a autenticidade. Conclui-se que essa prática promove o crescimento económico sustentável enquanto preserva cultura e tradições, sugerindo políticas públicas de apoiar empreendedores artesanais. O estudo aponta para futuras linhas de investigação.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo artesão, Empreendedorismo Artesanal, Artesanato, Cultura, Tradição, Inovação.

ABSTRACT

Artisanal entrepreneurship (AE) combines authenticity, cultural preservation, innovation and sustainability. The connection between the artisan, the community and the market is fundamental for sustainable territorial development. A new definition of EE is proposed, focusing on the artisan as an individual who preserves culture while innovating. After a Systematic Review of the existing literature on EE, the methodology includes a comparative analysis of five systematic reviews and three theoretical reviews (between 2019 and 2024), addressing topics such as digital innovation, authenticity and sustainability. The results show that EE drives social and economic development, generating employment and fostering cultural tourism. Digital innovation is still explored as a tool to expand business without compromising authenticity. It is concluded that this practice promotes sustainable economic growth while preserving culture and traditions, suggesting public policies to support artisanal entrepreneurs. The study points to future lines of research.

KEYWORDS: Artisan Entrepreneurship; Craft Entrepreneurship; Handicraft; Culture; Tradition; Innovation.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é apoiado por fundos nacionais, através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto UIDB/04011/2020.

STUDY OF THE “LEARNING BY DOING” APPROACH ON ENTREPRENEURIAL CAPACITIES AND INTENTIONS: A CASE STUDY OF APEP

Hafah Amal, amal.hafah@gmail.com, Entrepreneurship & Small and Medium-sized Enterprises Laboratory,
E-PME Faculty of Legal, Economic and Social Sciences Ain Chock, University Hassan II Casablanca,
Morocco.

Benhida Zakia, zbenhida8@gmail.com, Entrepreneurship & Small and Medium-sized Enterprises Laboratory,
E-PME, Faculty of Legal, Economic and Social Sciences Ain Chock, University Hassan II Casablanca,
Morocco.

ABSTRACT

Student entrepreneurship plays a crucial role in socio-economic dynamism, by stimulating innovation and preparing young students to launch viable projects. The aim of this research is to evaluate the effectiveness of entrepreneurial training mobilized by the Learning by Doing approach, and to examine the impact of practical workshops on students' entrepreneurial skills and intentions. The study is based on a quantitative survey of 50 students in the Public Economic Policy Analysis program (APEP) at Hassan II University, collected by means of a questionnaire administered after the training. Analysis of the results is based on the statistical method of structural equations. The results show a significant impact on entrepreneurial skills and a strong interest in entrepreneurship on the part of students. Based on the study's findings, universities are encouraged to adopt innovative practical approaches such as “Learning by doing” to stimulate entrepreneurial intent among learners.

KEYWORDS: Entrepreneurial education, Learning by doing, Impact, University, entrepreneurial skills.

1. INTRODUCTION

Recently, Morocco has been mobilizing so many entrepreneurial schemes with the aim of promoting entrepreneurial education to different audiences, these actions aim to raise awareness and encourage young people to undertake or see entrepreneurship as a career option. The university context in turn helps to support this strategy through a number of initiatives: the organization of inspirational conferences, the implementation and teaching of a module entitled: entrepreneurship or business creation in all private and/or public universities, the introduction of the National Student Entrepreneur Statute and the organization of regional and/or national entrepreneurial competitions. These efforts in student entrepreneurship aim to prepare and consolidate students' skills for entrepreneurial action.

Today, entrepreneurial training has become widespread in all private and public Moroccan establishments, for both technical and economic streams. The ultimate aim is to encourage young students to launch innovative projects and make entrepreneurship a judicious solution to alleviate the high unemployment rate, which stands at 19.1% among young graduates. Admittedly, entrepreneurship courses are taught in the traditional way, which limits students' skills and hampers their scope for business creation. Existing literature stresses the importance of innovative pedagogical approaches, and encourages experiential learning to better prepare learners for the real challenges of entrepreneurship and consolidate their entrepreneurial capacity. The aim of this study is to assess the impact of entrepreneurial training based on the Learning by doing approach on skills, and to explore the influence of this pedagogy on increasing the level of entrepreneurial intentions of students. The research question is as follows: What impact does Learning by doing have on the entrepreneurial skills and intentions of APEP students?

The study is based on a quantitative survey of a sample of 50 students in the Analyse Politique Economique Publique parcours d'excellence program, part of the Ain Chock Faculty of Legal, Economic and Social Sciences at Hassan II University. This sample was chosen because of their unfamiliarity with the entrepreneurial field, and to test the impact of entrepreneurial training on students.

The findings of the empirical study will contribute to an understanding of how entrepreneurial skills are developed and how entrepreneurial aspirations are reinforced through a hands-on pedagogical approach. In addition, this study may be of use to other institutions on how to implement Learning by Doing in the academic learning process, especially in the Moroccan context. This article will be subdivided into sections: First a literature review, then the research methodology, then the results of the study and towards the end a discussion of limitations and new research perspectives.

2. THEORITICAL FRAMEWORK

2.1. ENTREPRENEURIAL EDUCATION

Entrepreneurial education is a sound government initiative aimed at preparing young students to become future entrepreneurs in order to enhance national economic dynamism. Several research studies highlight the link between entrepreneurship education and the entrepreneurial dynamism of the region, i.e. entrepreneurship education programmes must be compatible with the needs and level of development of the region (Li and Matlay, 2005; Lindh and Thorgren, 2016). In the same line of research, the results of the GEM Morocco 2017 report show that the level of entrepreneurial education is a fundamental factor in the country's entrepreneurial dynamism, which encourages greater investment in entrepreneurship education and the inculcation of this entrepreneurial culture from primary to higher education. Entrepreneurship courses in Morocco have been provided since the 2000s following a national charter, the aim of which is to raise students' awareness of entrepreneurship through the transmission of knowledge and theories and the promotion of a favourable attitude towards entrepreneurship (Bae et al., 2014; Walter and Block, 2016). Entrepreneurial education is therefore seen as much as an exogenous factor influencing students' entrepreneurial intention (Karimi et al, 2012).

Entrepreneurial education is a concept whose definition has not been agreed by the scientific community. Definitions vary according to the references of each author, which leads to a diversity of teaching methodologies. According to Fayolle et al (2006), entrepreneurship education includes any educational programme that aims to improve entrepreneurial skills and foster attitudes towards entrepreneurship. For Galvao et al (2018), an introduction to entrepreneurship education has a positive impact on improving knowledge and developing entrepreneurial skills, and even fosters self-confidence among learners. Athayde, (2009) & Souitaris et al. (2007) add that entrepreneurial training stimulates a positive evaluation of the desirability and feasibility of entrepreneurial action. Jones and English (2004) specify that entrepreneurial education is a process by which individuals are able to identify business opportunities, while fostering their self-esteem, introspection, knowledge and ability to manage these attributes to better exploit the opportunity. Previous studies highlight the inclusion in entrepreneurial curricula of cross-cutting skills such as negotiation, leadership, innovation, creativity and new product development (McMullan and Long, 1987; Vesper and McMullen, 1988). Based on the definitions put forward, we can see that entrepreneurship education is a fairly complex discipline due to its heterogeneous nature, encompassing a diversity of pedagogical objectives, educational programme content and target audiences. Consequently, Linan in 2004 devised a classification of entrepreneurial education typologies, each of which corresponds to a phase in the entrepreneurial process, namely: Awareness of entrepreneurship (pre-creation phase), Education in the business creation process (creation phase), Education in entrepreneurial dynamism (post-creation phase) and Education in business sustainability (post-creation phase).

There is still no consensus on the best approach to teaching entrepreneurship (Fiet, 2000; Brockhaus et al., 2001; Solomon, 2007), with the majority of institutions relying on an assessment based on the development of the technical document 'Business Plan'. Today, researchers are stressing the importance of integrating experiential approaches, which encourage creativity and entrepreneurship in students. Gorman (1997) and Fiet (2000) find that the Learning by Doing approach is the most influential pedagogical approach to entrepreneurial training for students. According to the results of previous studies (Chen et al., 1998; Wilson et al., 2007; Abou-Warda, 2016), students who have been trained in entrepreneurship are more likely to consider an entrepreneurial career or at least be confident of their entrepreneurial abilities to run a business.

2.2. LEARNING BY DOING APPROACH: WHAT IS IT FOR?

The learning by doing approach is an innovative pedagogy most recommended by the scientific community in entrepreneurship (Gorman et al., 1997; Fiet, 2000). Here, the action is centred on the student, with the teacher only playing the role of mentor, and it is up to the student to put forward ideas, think things through and find effective solutions. Learning by doing is a new, more dynamic form of teaching in which the student becomes an active participant in the learning process, by putting him or herself in the situation of an entrepreneurial project. The aim of this approach is to equip students with entrepreneurial skills through practical applications in learning contexts, by engaging, for example, in simulations of business creation or management. This approach enables students to develop a critical approach to project ideas, gain experiential experience and acquire practical knowledge of entrepreneurship concepts.

2.3. ENTREPRENEURIAL INTENTION

Entrepreneurial intention has its roots in the field of social psychology (Ajzen, 1991). Entrepreneurial intention is defined as: ‘an individual's self-recognised belief that he or she intends to start a new business and consciously plans to do so at some point in the future’ (Thompson, 2009 p: 676). In other words, entrepreneurial intention is a cognitive process by which the individual orients his or her abilities and resources to achieve the act of entrepreneurship. Entrepreneurial intention is a predictive phase for entrepreneurial action; it is a crucial stage in the entrepreneurial process, in which so much scientific research is focused (Liñán & Fayolle, 2015). It is a key upstream stage, and studying it will enable us to explore the factors underlying the decision to set up a business. Entrepreneurial intention depends on individual and contextual factors (Khuong and An, 2016). Individual factors refer to the individual's personality traits, namely: motivation, self-efficacy, need for achievement (Krueger and Brazeal, 1994). However, contextual factors refer to the following elements: family, social networks, entrepreneurial education, institutional support and entrepreneurial culture, etc. The study of entrepreneurial intention has been based on several theories and models, but we present only the most closely examined, namely:

1/ Shapero and Sokol's Entrepreneurial Event Formation Model (1982): explains the trajectories (positive, negative or intermediate) through which the entrepreneurial event leads to the creation of a business. In addition, the model highlights the importance of desirability and feasibility factors in triggering entrepreneurial action.

2/ Ajzen's theory of planned behaviour (1991): This theory is an extension of the theory of reasoned action, which states that all behaviour is determined by the following antecedents: attitudes, subjective norms and perceived behavioural control. It is widely used to study entrepreneurial intention.

3/ The Krueger model (1993): This model takes the Shapero and Sokol model and adds the variable intention. It is a comprehensive model that encompasses all the exogenous factors that facilitate or hinder entrepreneurial action. In our case, we will base our theoretical framework on the entrepreneurial intention model adapted by Tounès in 2007, which is suitable for the student population. Desirability: refers to a student's favourable attitude towards setting up a business. Feasibility (perceived behavioural control): refers to a student's entrepreneurial ability to perform an entrepreneurial task or manage a business, following prior training in entrepreneurship, for example.

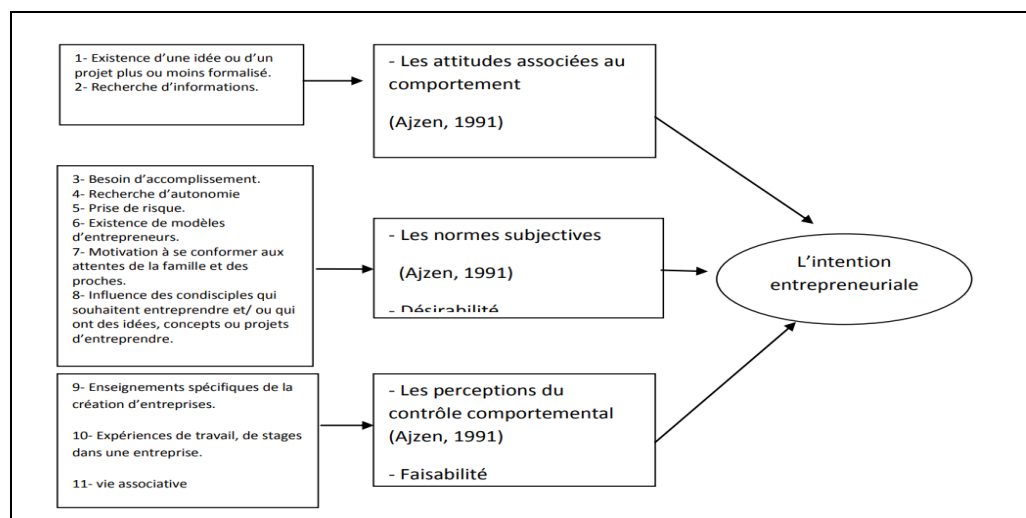


Figure 1 : Entrepreneurial intention model adapted by Tounès (2006)

Source: L'intention entrepreneuriale des étudiants : le cas français (Tounès, 2006)

3. RESEARCH METHODOLOGY

3.1 OBJECTIVE OF THE STUDY

We conducted a case study on a limited sample of students in the Licence d'Excellence programme at the Ain Chock Faculty of Legal, Economic and Social Sciences at Hassan II University in Casablanca. The aim was to assess the impact of

entrepreneurial education (through the Learning by Doing approach) on the entrepreneurial abilities and intentions of APEP students. We adopted a quantitative approach by distributing a questionnaire to students towards the end of the course to measure changes in entrepreneurial skills, attitudes and intentions among this student population. Entrepreneurial education was delivered to APEP students as follows:

- ✓ **Lectures on entrepreneurship and project management:** informing students about the funding and support programmes available to Moroccan entrepreneurs.
- ✓ **Practical workshops:** Design Thinking, Pitching and Entrepreneurial Coaching. The aim of these workshops is to support students from the idea conception phase through to drawing up the business plan.
- ✓ **Hackathon: Hack & Pitch ‘SMART CITY CHRONO 2030’** is an event organised within the Entrepreneurship and SME research laboratory at Hassan II University FSJES AC.

Its aim is to stimulate students' sense of entrepreneurship and creativity through a series of practical activities, namely: devising project ideas compatible with societal issues for the Moroccan context, presenting project ideas and introducing students to coding.

- ✓ **National Student Entrepreneur Statute 2024:** is an entrepreneurship programme dedicated to students interested in the entrepreneurial field and wishing to launch business creation projects.

3.2 RESEARCH HYPOTHESES

Based on the literature review, the following hypotheses were formulated:

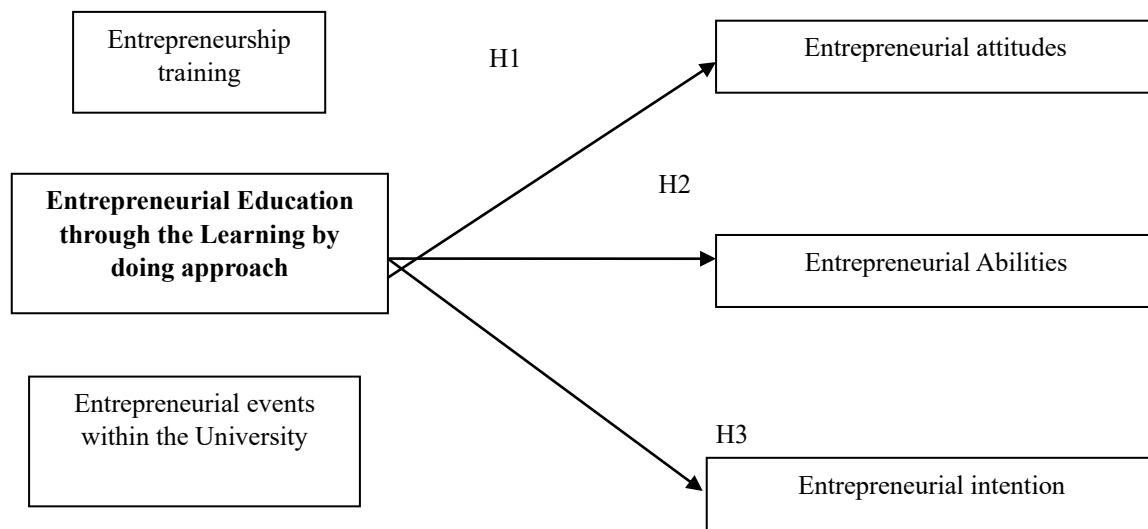
H1: Entrepreneurial education through the learning by doing approach has a correlation with students' attitudes.

H2: Entrepreneurial education through learning by doing has a correlation with students' entrepreneurial abilities.

H3: Entrepreneurial education through learning by doing has a correlation with students' entrepreneurial intentions.

3.3. RESEARCH MODEL AND MEASURING INSTRUMENTS

The research model adopted for our study is as follows:



Measuring instruments

Variables	Items	Adopted by	Scale
Entrepreneurial Education	5	Linan et al. (2011)	Likert scale (from 1 to 7).
Attitudes towards entrepreneurship	5	Bachiri (2016)	
Entrepreneurial intention	9	Adekiya et Ibrahim (2016)	
Entrepreneurial Abilities	12	Linan et al. (2011)	

3.4. PRESENTATION OF THE SAMPLE

Table 1: Description of the sample

Category	Terms	Number of respondents
Gender	Female	33
	Male	17
Age	From 21 to 24 ans	49
	From 24 to 27 ans	1
Level of education	Bac +3	50
Study Stream	Public Economic Policy Analysis (APEP)	50
Region	Casablanca-Settat	42
	Marrakech-Safi	2
	Fès-Meknès	1
	Sous-Massa	2
	Darâa-Tafilalt	3

The sample for this study is made up of students in the bachelor's degree course of excellence in Public Economic Policy Analysis (APEP) at the Ain Chock Faculty of Legal, Economic and Social Sciences, Hassan II University. The group followed an entrepreneurial training course during the second semester of the 2023/2024 academic year. The table below presents the characteristics of the sample according to the following criteria: Gender, Age and Region. The questionnaire was distributed to 78 students, but only 50 responses were received, giving a response rate of 64%.

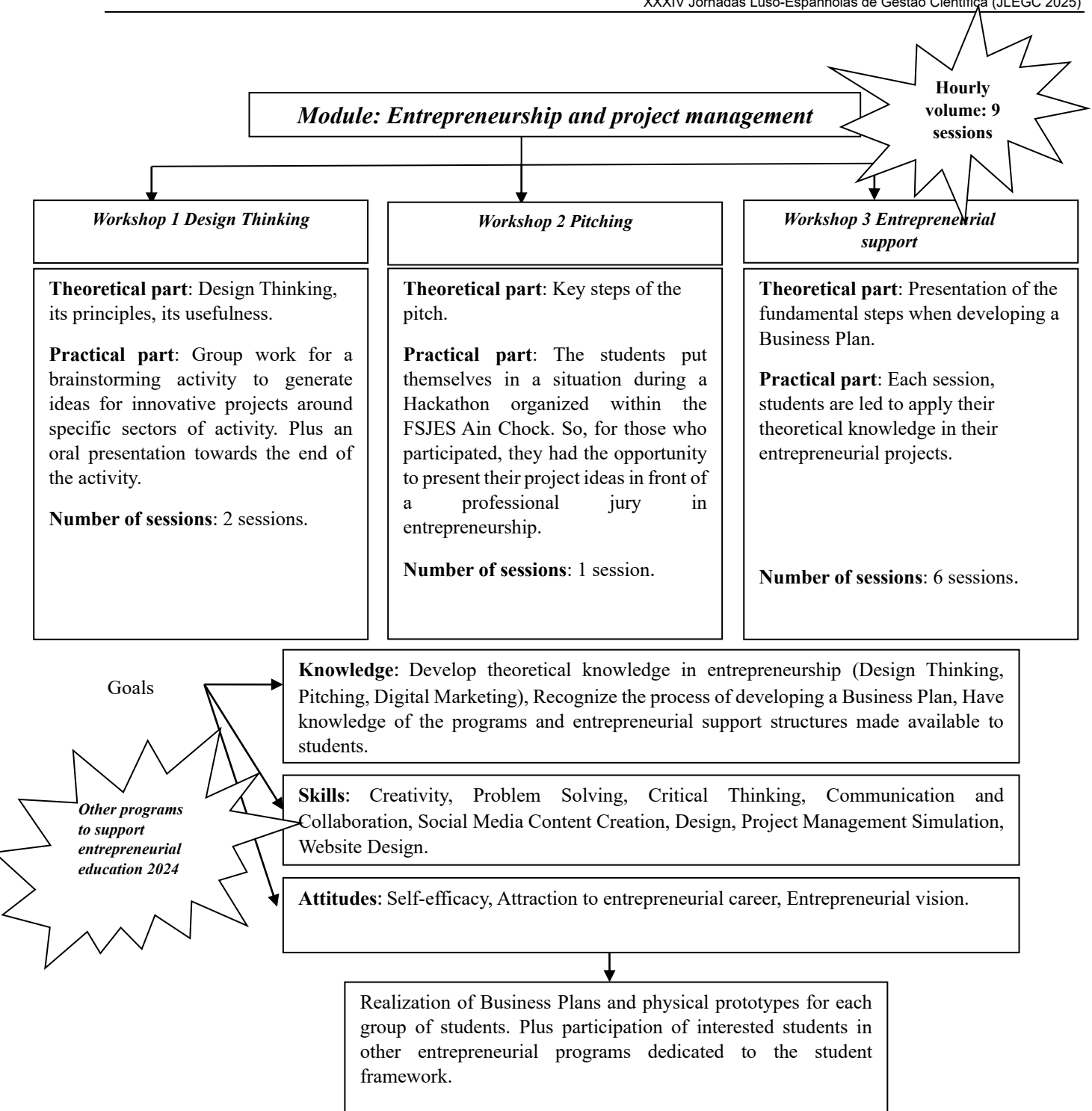


Figure 2: Practical model of entrepreneurial training: Learning by doing APEP License, 2024

3.5 DATA COLLECTION AND ANALYSIS

Information was collected by distributing an online questionnaire, developed using Google Forms, to APEP students at the end of the entrepreneurial training course. The form is made up of 4 basic areas, namely: **Entrepreneurial attitudes, Entrepreneurial education, Entrepreneurial capacity and Entrepreneurial intention**. The purpose of the questionnaire is to examine the relevance of the Learning by Doing approach and to assess the impact of entrepreneurial education on the skills and intentions of APEP students. To carry out our study, we used the quantitative method based on a questionnaire that we developed on the basis of existing theories. It should be remembered that the use of the quantitative method is suited to studies where there is sufficient theoretical information, or where the subject is relatively well known, or where we want quantified results, or where we are seeking to validate and generalise results. To carry out this approach

successfully, certain steps need to be followed. Firstly, the purpose of the survey and the target population need to be defined. The second stage is data collection. Once the data has been collected, a number of analysis techniques are used.

For the purposes of this article, and given the nature of our variables, we decided to process our data using a structural equation model. The aim of structural equation models is to propose cause-effect relationships between numerous variables. In addition, within the framework of structural equation models, we can work with several dependent and independent variables, but also with multi-item scales and latent variables. SEMs are widely used to validate measurement scales, or to confirm a scale constructed using factorial methods. They can also be used to estimate models in predictive tracks: these are large models with lots of variables, making it possible to build complex Bayesian network models. The implementation of a structural equation model must follow certain steps. The exploratory data analysis stage consists of calculating the variance-covariance matrix, selecting the number of factors to be extracted so as to account for the covariances with the least amount of data possible. This is followed by the conformational analysis stage, which facilitates subsequent data modelling by combining factorial analysis to calculate latent and regression variables.

To judge the quality of the modelling, we used several post-estimation tests:

- ✓ Reliability analysis using Cronbach's¹ alpha, the Rho-a and Rho-c² reliability index, AVE³.
- ✓ Discriminant validity, using the heterotrait-monotrait ratio of correlations: HTMT.
- ✓ Verification of multi-collinearity, using the VIF index.

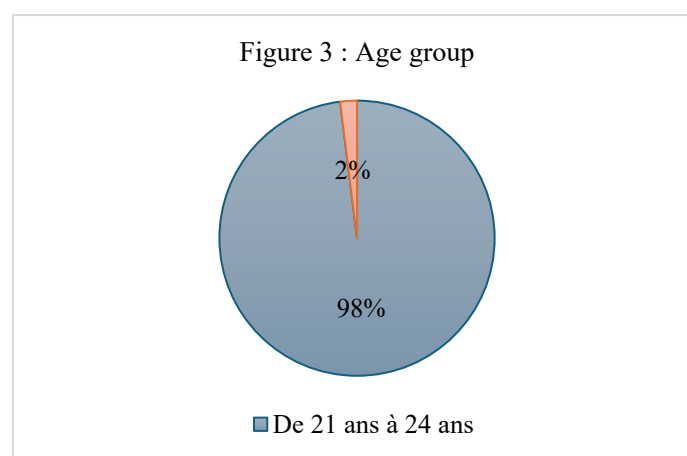
Univariate analysis

The objective of univariate analysis is to describe observed data in a synthetic and meaningful way in order to analyse it more effectively. It is a means of reconstructing the distribution of the different responses obtained to a single question in a questionnaire. It is the first stage in statistical processing. This processing makes it possible to read the raw results of the population studied, for each of the questions asked.

Exploratory analysis

Before setting up a structural model, certain steps must be taken. The first step is to carry out an exploratory analysis, the aim of which is to determine any correlations that may exist between the items under study. Exploratory factor analysis (EFA) is one of a family of quantitative methods designed to understand and analyse a group of observed variables in terms of dimensions known as factors or axes. Exploratory Factor Analysis (EFA) is a technique used to highlight the latent structure of a group of observations. By latent structure we mean the presence of a certain number of factors that explain why some of our variables are cross-correlated, while other variables are not.

4. RESULTS OF THE STUDY

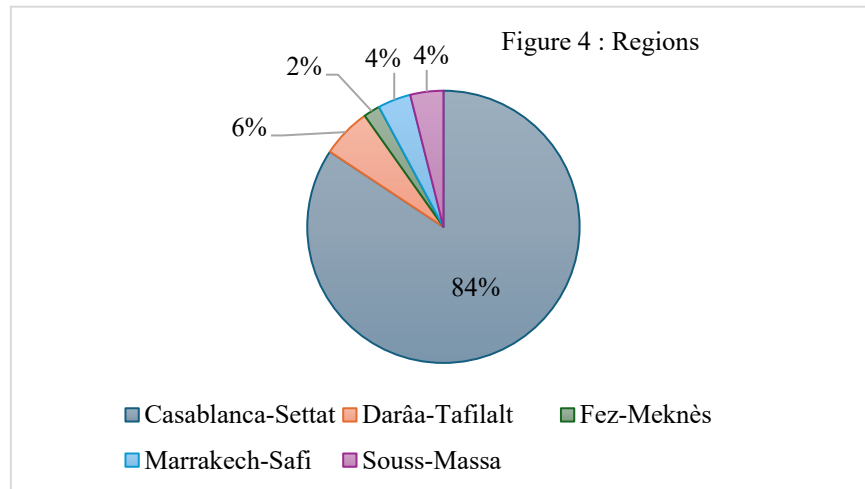


¹ A statistic to measure the internal consistency (or reliability) of questions asked in a test.

² Sometimes called construct reliability, is a measure of the internal consistency of scale items.

³ Average Variance Extracted.

The graph illustrates the age distribution of students who participated in an entrepreneurial training program. Notably, only 2% of the participants are aged between 24 and 27 years, while a substantial 98% fall within the 21 to 24 age range. This suggests that the program primarily attracts younger individuals, potentially indicating a trend where younger students are more eager to engage in entrepreneurial initiatives. This demographic insight could be valuable for tailoring future programs or marketing strategies to better connect with this audience.



The graph highlights the regional distribution of students participating in the entrepreneurial training program. A significant 84% come from the Casa-Settat region, indicating a strong local interest in entrepreneurship. In contrast, other regions like Sous Massa, Daraa Tafilalt, Marrakech-Safi, and Fès-Meknès contribute much smaller percentages, ranging from 2% to 6%. This concentration suggests that the program may be particularly appealing or accessible to students in the Casa-Settat area, potentially guiding future outreach efforts to other regions.

Entrepreneurial Attitudes

Table 2: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.775
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	311.449
	Df	55
	Sig.	.000

The KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) index is a statistical measure used to determine how suitable the data are for factor analysis. For a quality measure, the KMO must be greater than 0.6. In the case of the 'Entrepreneurial attitude' variable, the KMO remains average. In addition, the Bartlett test is used to measure the quality of correlation between items. For good correlation quality, the probability associated with the Bartlett test must be less than 5%. In our case, the probability associated with the test is greater than 5%, meaning that some items should be eliminated.

Table 3: Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.026	45.693	45.693	5.026	45.693	45.693
2	1.914	17.404	63.098	1.914	17.404	63.098
3	.942	8.564	71.662			
4	.854	7.768	79.430			
5	.563	5.115	84.545			
6	.531	4.829	89.374			
7	.390	3.543	92.916			
8	.277	2.521	95.437			
9	.227	2.060	97.497			
10	.151	1.368	98.865			
11	.125	1.135	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

The total variance shows that the items relating to the variable “Entrepreneurial attitude” can be grouped into two components which explain more than 63% of the information. As we explained, we identified two components: The first component, which we can classify as **“entrepreneurial motivation,”** encompasses items related to students' aspirations to create and develop their own businesses, as well as their interest in innovation and risk-taking. In contrast, the second component, which we can classify as **“preference for traditional employment,”** reflects students' attitudes toward salaried positions. Some students prefer the stability and benefits of being employed, while others are hesitant to engage in entrepreneurship. This duality highlights the diversity of career aspirations among students and the various factors influencing their career choices.

Education entrepreneurial

Table 4: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.898
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	986.946
	Df	105
	Sig.	.000

A KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) value exceeding 0.898 indicates a very high level of sampling adequacy for the entrepreneurial education dataset. This suggests that the variables in the study are likely suitable for factor analysis, meaning there is a strong correlation among them. Such a high KMO value implies that the data is reliable and that the factors extracted from the analysis will be meaningful and interpretable. In the context of entrepreneurial education, this could enhance the validity of the findings, providing robust insights into the dimensions of educational practices that influence entrepreneurial intentions and capabilities among students. Overall, this high KMO score supports the effectiveness of the research methodology used in the study.

Entrepreneurial Abilities

Table 5: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.839

Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	599.230
	Df	66
	Sig.	.000

A KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) value exceeding 0.839 indicates a high level of sampling adequacy for the entrepreneurial capacity dataset. This suggests that the variables are well-suited for factor analysis, meaning they exhibit strong correlations and can effectively group together to reveal underlying factors. Such a KMO value supports the notion that the data is reliable, enhancing the validity of any subsequent analyses or interpretations related to entrepreneurial capacity. In the context of understanding the competencies and skills essential for entrepreneurship, this high KMO score reinforces the confidence in the results, indicating that the study is likely to yield meaningful insights into the factors that contribute to students' entrepreneurial abilities.

Intention entrepreneuriale

Table 6: KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.896
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	556.869
	df	36
	Sig.	.000

A KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) value of 0.896 for entrepreneurial intention indicates a very strong level of sampling adequacy. This high score suggests that the variables in the dataset are highly correlated and suitable for factor analysis. It implies that the dimensions being assessed are likely to cluster effectively, providing meaningful insights into the factors influencing students' entrepreneurial intentions. This level of KMO reinforces the reliability of the findings and suggests that the data can be confidently used to explore the relationships between different aspects of entrepreneurial intention. Overall, a KMO value of 0.896 supports the robustness of the study, indicating a solid foundation for drawing conclusions about the factors that drive entrepreneurial motivation among students.

The KMO values for the three constructs—entrepreneurial education (0.898), entrepreneurial intention (0.896), and entrepreneurial capacity (0.839)—indicate strong sampling adequacy.

- **Entrepreneurial Education (0.898):** This high value suggests that the variables are well-correlated, making them suitable for factor analysis. It highlights the effectiveness of educational programs in fostering entrepreneurship.
- **Entrepreneurial Intention (0.896):** Similarly, this strong KMO indicates that the factors influencing students' intentions are closely related, reinforcing the impact of education on motivation to engage in entrepreneurial activities.
- **Entrepreneurial Capacity (0.839):** While slightly lower, this value still indicates good adequacy. It suggests that the variables measuring entrepreneurial skills and competencies are reasonably well correlated, but may benefit from further refinement.

Overall, these KMO values reflect a robust dataset, supporting the analysis of the interconnections between education, intention, and capacity in entrepreneurship.

Correlation study between the variables of the research model

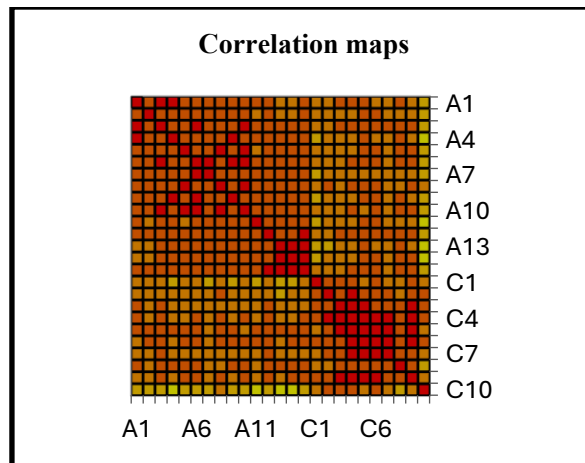


Figure 5: Correlation between entrepreneurial education and entrepreneurial attitudes

The graph illustrates a strong correlation between entrepreneurial education based on a "learning by doing" approach and students' entrepreneurial attitudes. As students engage in practical, hands-on experiences, their positive attitudes toward entrepreneurship significantly improve. This indicates that experiential learning not only equips students with essential skills but also fosters a mindset conducive to innovation and risk-taking. The data highlights the effectiveness of active participation in enhancing students' confidence and willingness to embrace entrepreneurial opportunities. This reinforces the idea that integrating experiential learning into educational programs is crucial for shaping proactive and positive entrepreneurial attitudes among students.

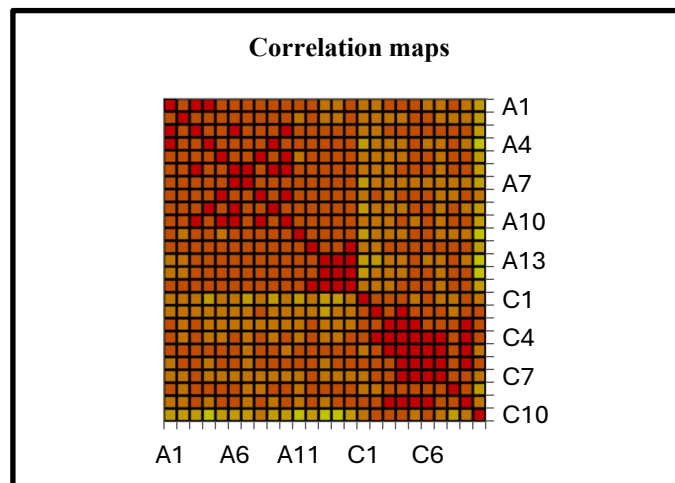


Figure 6: Correlation between entrepreneurial education and entrepreneurial intention

The graph demonstrates a strong correlation between entrepreneurial education based on a "learning by doing" approach and students' entrepreneurial intentions. As students engage in hands-on, experiential learning, their desire to pursue entrepreneurial activities significantly increases. This suggests that practical experiences—such as simulations, workshops, and real-world projects—are highly effective in cultivating entrepreneurial mindsets. The data implies that programs emphasizing active participation can enhance students' confidence and readiness to embark on entrepreneurial ventures. Ultimately, this underscores the importance of incorporating experiential learning into entrepreneurial education to better prepare students for real-world challenges.

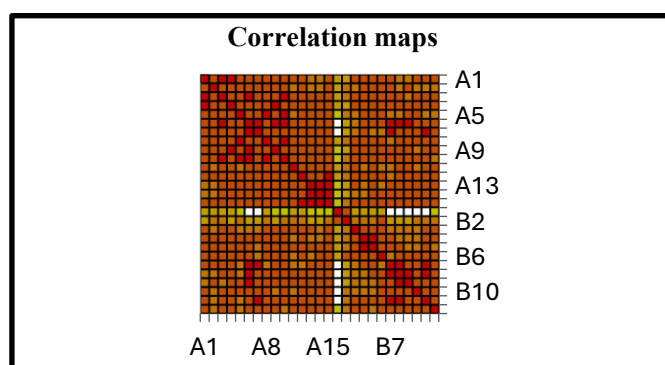


Figure7: Correlation between entrepreneurial education and entrepreneurial abilities

The graph reveals a weak correlation between entrepreneurial education based on a "learning by doing" approach and students' entrepreneurial capabilities. Despite the hands-on experiences provided, the data suggests that these educational methods may not significantly enhance students' actual entrepreneurial skills or competencies. This could indicate that while experiential learning is beneficial for fostering interest and positive attitudes, it might not be sufficient alone to develop practical entrepreneurial abilities. It underscores the need for a more comprehensive curriculum that combines experiential learning with targeted skill development, mentorship, and theoretical knowledge to effectively prepare students for real-world entrepreneurial challenges.

5. CONCLUSION

In conclusion, the study on the "learning by doing" approach in entrepreneurial education for Moroccan undergraduate students has revealed significant insights. The findings indicate a strong correlation between entrepreneurial education and entrepreneurial intention, as well as between entrepreneurial education and attitudes. However, the weaker correlation with entrepreneurial capabilities suggests that while students are motivated and develop positive attitudes towards entrepreneurship, there is a need to enhance their practical skills.

This study aims to assess the utility of entrepreneurial education focused on the "learning by doing" approach and to examine its correlation with entrepreneurial intentions, capabilities, and attitudes. The strong correlations found between entrepreneurial education and both intentions and attitudes can be attributed to the motivational aspects of the curriculum, which inspire students to envision themselves as future entrepreneurs. In contrast, the weaker correlation between entrepreneurial education and capabilities may indicate that while students are enthusiastic and engaged, they may not have sufficient opportunities to develop the practical skills necessary for effective entrepreneurship. This gap suggests that theoretical knowledge alone is not enough; practical application is crucial for building real capabilities. It is also important to acknowledge the limitations of this research. The sample size was relatively small, which may limit the generalizability of the results. Future studies could benefit from larger, more diverse samples to better understand the impact of entrepreneurial education across different contexts and populations. To address the identified gap in capabilities, it is essential to implement hands-on workshops focusing on real-world skills, establish mentorship programs with experienced entrepreneurs, and create internship opportunities that provide practical experience. Furthermore, incorporating project-based learning will enable students to apply their theoretical knowledge in real contexts, strengthening their entrepreneurial capabilities. Looking ahead, future research could explore the long-term impact of these interventions on students' success after graduation, while also considering diverse demographics and educational settings. Additionally, integrating technology and digital tools in the learning process could further enhance engagement and skill development, preparing students for the rapidly evolving business landscape.

REFERENCES

- Aboobaker, N., & D., R. (2020). Nurturing entrepreneurial skills and intentions among youth: A focus on entrepreneurship education. *On the Horizon*, 28(2), 73-83. <https://doi.org/10.1108/OTH-11-2019-0077>

- Abou-Warda, S.H. (2016). "New educational services development: framework for technology entrepreneurship education at universities in Egypt", *International Journal of Educational Management*, Vol. 30 No. 5, pp. 698-717.
- Adekiya, A. A., & Ibrahim, F. (2016). Entrepreneurship intention among students. The antecedent role of culture and entrepreneurship training and development. *International Journal of Management in Education*, 14(2), 116-132. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2016.03.001>
- Ahmed, T., Chandran, V. G. R., Klobas, J. E., Liñán, F., & Kokkalis, P. (2020). Entrepreneurship education programmes: How learning, inspiration and resources affect intentions for new venture creation in a developing economy. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 100327. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100327>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Athayde, R. (2009), "Measuring enterprise potential in young people", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33 No. 2, pp. 481-500.
- Bachiri, M. (2016). Les déterminants de l'intention entrepreneuriale des étudiants, quels enseignements pour l'université marocaine ? *Management & Avenir*, 89(7), 109-127. <https://doi.org/10.3917/mav.089.0109>
- Bac, T. J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J. O. (2014). The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 217-234. <https://doi.org/10.1111/etap.12095>
- Boubker, O., Arroud, M., & Ouajdouni, A. (2021). EE Versus managements students 2021. *The International Journal of Management Education*, 19, 100450. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100450>
- Boudabbous, S. (2011). L'intention entrepreneuriale des jeunes diplômés. *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie*, (6), 16-20. [https://doi.org/10.1016/S1999-7620\(11\)70033-7](https://doi.org/10.1016/S1999-7620(11)70033-7)
- Brockhaus, R., Hills, G., Klandt, H. and Welsch, H. (2001). *Entrepreneurship Education: A Global View*, Avebury, Aldershot.
- Chen, C.C., Green, P.G. and Crick, A. (1998), "Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?", *Journal of Business Venturing*, Vol. 13 No. 4, pp. 295-316.
- Ferreira, J. J., Ferreira, F. A., & de Oliveira, J. A. (2017). Entrepreneurship education and training: A systematic literature review on the importance of entrepreneurship education and training for regional development conducted by a bibliometric analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 1-25. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2017-0178>
- Fiet, J.O. (2000), "The theoretical side of teaching entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 No. 1, pp. 1-24.
- Fiet, J.O. (2000). "The pedagogical side of entrepreneurship theory", *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 No. 2, pp. 101-117.
- Galvão, A., Ferreira, J.J. and Marques, C. (2018). "Entrepreneurship education and training as facilitators of regional development: a systematic literature review", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 25 No. 1, pp. 17-40.
- Gorman, G., Hanlon, D. and King, W. (1997), "Some research perspectives on entrepreneurship education, enterprise education and education for small business management: a ten-year literature review", *International Small Business Journal*, Vol. 15 No. 3, pp. 56-77.
- Heinonen, J. and Poikkijoki, S. (2006). "An entrepreneurial-directed approach to entrepreneurship education: mission impossible?", *Journal of Management Development*, Vol. 25 No. 1, pp. 80-94.
- Jones, C. and English, J. (2004). "A contemporary approach to entrepreneurship education", *Education and Training*, Vol. 46 Nos 8/9, pp. 416-423.
- Karimi S., Biemans H., Lans T., Mulder M., Chizari M. (2012). "The Role of Entrepreneurship Education in Developing Students' Entrepreneurial Intentions", Proceedings of WICaNeM 2012, The 10th Wageningen International Conference on Chain and Network Science, Wageningen University, Wageningen, The Netherlands.
- Khuong, M.N. and An, N.H. (2016), "The factors affecting entrepreneurial intention of the students of vietnam national university—a mediation analysis of perception toward entrepreneurship", *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 104-111.
- Koubaa, S., & Diamane, M. (2016). Les approches dominantes de la recherche en entrepreneuriat. Conference Paper. <https://www.researchgate.net/publication/311738962>
- Kourilsky, M.L. (1995). "Entrepreneurship education: opportunity in search of curriculum"
- Krueger, N. F., & Brazeal, D. V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 19(3), 91-104.
- Li, J. and Matlay, H. (2005), "Graduate employment and small businesses in China", *Industry and Higher Education*, Vol. 19 No. 1, pp. 45-54.
- Linan, F., Rodríguez-Cohard, J. C., & Rueda-Cantuche, J. M. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels: A role for education. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), 195-218. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0154-z>
- Liñán, F. (2004). Intention-based models of entrepreneurship education. *Piccola Impresa/Small Business*, 3, 11-35.
- Liñán, F., & Fayolle, A. (2015). A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(2), 1-20. <https://doi.org/10.1007/s11301-014-0343-5>
- Lindh, I. and Thorgren, S. (2016), "Entrepreneurship education: the role of local business", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 28 Nos 5/6, pp. 313-336.
- McMullan, W.E. and Long, W.A. (1987), "Entrepreneurship education in the nineties", *Journal of Business Venturing*, Vol. 2 No. 3, pp. 261-275.
- Shapero A., Sokol, L (1982): "The social dimensions of entrepreneurship». In Kent, C., Sexton, D., Vesper, K. (eds.) *The Encyclopedia of Entrepreneurship*, Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall, Inc. 72 – 90,
- Souitaris, V., Zerbini, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention? *Journal of Business Venturing*, 22(4), 566-591. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.05.002>
- Tounès A. (2006). "L'intention entrepreneuriale des étudiants : le cas français", *Revue des Sciences de gestion*, Direction et Gestion, Mai/Juin, n°41, 219.
- Tounès, A. (2007). "Une modélisation théorique de l'intention entrepreneuriale", *Actes des VIIème Journées Scientifiques du Réseau*

Entrepreneuriat.

- Vesper, K.H. and McMullen, W.E. (1988), "Entrepreneurship: today courses, tomorrow degrees?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 13 No. 1, pp. 7-13.
- Walter, S.G. and Block, J.H. (2016). "Outcomes of entrepreneurship education: An institutional perspective", *Journal of Business Venturing*, Vol. 31 No. 2, pp. 216-233.
- Wilson, F., Kickul, J. and Marlino, D. (2007), "Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: implications for entrepreneurship education", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30 No. 1, pp. 387-406.

ENHANCING INNOVATION IN SMES: THE IMPACT OF ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE AT MECALBI.

Norberto Semião, norberto.semiao@ipcbcampus.pt, Master's student in Business Management at the Polytechnic Institute of Castelo Branco, Escola Superior de Gestão, Idanha-a-Nova, Portugal.

Luís Farinha, luis.farinha@ipcb.pt, Polytechnic Institute of Castelo Branco, CIICESI - Research Centre of the ESTG Polytechnic of Porto, Portugal and NECE – Research Unit at UBI, Portugal.

Sara Nunes, sara@ipcb.pt, Polytechnic Institute of Castelo Branco, Escola Superior de Gestão, Idanha-a-Nova, Portugal.

ABSTRACT

Innovation is crucial for organizational success and survival, particularly in times of rapid change. This study examines the relationship between entrepreneurial leadership, organizational culture, and innovation at Mecalbi, a small-to-medium-sized enterprise (SME) which produces retraction equipment for wiring harnesses, recognized with the 2023 COTEC-BPI Innovative SME Award. By exploring how leadership and culture influence innovation, the research fills a gap in empirical studies on their interaction and impact. Using qualitative and quantitative methods, such as interviews, field observation, and the COTEC "Innovation Scoring" tool, the study investigates how Mecalbi's values, leadership practices, and resources foster a culture of innovation. The findings show that leadership and culture align closely with innovation efforts, although areas for improvement in R&D&I processes and internal innovation rewards are identified. This research offers insights for other SMEs aiming to enhance their innovation capabilities, contributing to a broader understanding of how leadership and culture shape innovation in competitive, smaller organizations.

KEYWORDS: Entrepreneurial Leadership, Organizational Culture, Innovation, SME, Case Study.

1. INTRODUCTION

Innovation is a vital necessity for organizations, which must continuously adapt and renew their innovations to thrive or survive in the current context. In this regard, authors such as Damanpour & Schneider and Gumusluoglu & Ilsev (Damanpour & Schneider, 2006; Gumusluoglu & Ilsev, 2009) argue that innovation is widely recognized as a key determinant for organizational survival and success in the contemporary landscape, characterized by rapid change and constant uncertainties. In a competitive and evolving environment, organizations must continuously adapt, developing creative and entrepreneurial solutions to remain relevant and effective (Anderson et al., 2004). However, the ability to innovate is not solely dependent on external factors; it is deeply linked to internal variables such as leadership and organizational culture (Mumford et al., 2002).

The literature on leadership and organizational culture highlights their impact on organizational performance (Bass & Avolio, 1993; Denison & Mishra, 1995). Leadership, especially when oriented towards entrepreneurial practices, can shape an organizational culture that fosters creativity and innovation (Gupta et al., 2004; Vecchio, 2003). On the other hand, organizational culture can act as a facilitator or inhibitor of innovation, establishing the values, norms, and behaviors expected from its members (Denison, 2000; Schein, 1992). Nevertheless, the interaction between leadership and organizational culture and their combined impact on innovation remains underexplored (Sarros et al., 2008).

Addressing this gap, there is a need for an empirical approach that integrates these three dimensions: leadership, organizational culture, and innovation, clarifying their relationships and underlying mechanisms (Mumford & Licuanan, 2004). This study aims to contribute to understanding these interactions by investigating how leadership and organizational culture jointly influence innovation processes within organizations.

In this context, Mecalbi emerges as a relevant case study. Founded in 2006, Mecalbi exemplifies how an SME can thrive in a demanding sector like the automotive industry (Mecalbi - Mecalbi - Engineering Solutions, n.d.) through its continuous innovation capacity. Based in Castelo Branco, Portugal, the company stands out by integrating all stages of the production process, from initial design to final execution, and offering fully customized solutions tailored to client needs. This commitment to innovation, combined with investments in cutting-edge technologies such as infrared and hot air, positions Mecalbi as a global reference in its segment. The company's ability to develop innovative products not only reflects its entrepreneurial leadership but also demonstrates how a robust organizational culture can transform creativity into tangible results. This approach earned Mecalbi the 2023 COTEC-BPI Innovative SME Award.

This study seeks to explore the relationships between entrepreneurial leadership and an innovation-oriented culture within Mecalbi specific context, as both leadership and organizational culture are central and extensively researched topics in this field (Bass & Riggio, 2006; Gomes, 2000). Furthermore, it addresses previous recommendations highlighting the lack of empirical research focused on the relationship between culture, leadership, and innovation (Mumford et al., 2002; Sarros et al., 2008).

This study stands out by investigating the relationship between entrepreneurial leadership, organizational culture, and innovation within an award-winning SME, providing unique insights for similarly sized organizations. Unlike studies focused on large organizations or generic contexts, selecting Mecalbi recognized with the 2023 Innovative SME Award enables an exploration of how smaller, yet highly competitive organizations align innovation management practices to achieve excellence. This approach addresses the need to understand innovation dynamics in scenarios where adaptability and personalization play critical roles.

To this end, the article is structured into two parts. The first presents a literature review underpinning the concepts under investigation through a qualitative approach supported by observation, an interview with the general manager, and an analysis of cultural artifacts, as well as a quantitative approach supported by diagnostics conducted using COTEC's "Innovation Scoring" tool and a survey administered to Mecalbi PT employees. This part investigates the role of leadership, organizational values, and resources in fostering an innovation culture that impacts business results. The second part details the research methods, empirical findings, and discussion of their implications.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 LEADERSHIP

Leadership has been widely recognized as a crucial element for organizational success. Since the early 20th century, deeper studies have generated a vast theoretical body that continues to expand, given the constant transformation of the business environment. Today's organizations face scenarios of high uncertainty and change, reinforcing the need for leaders capable of adapting flexibly to these conditions (Avolio et al., 2003; Bass Bernard, 1985; Bennis, 2001; Gupta et al., 2004).

In this context, the concepts of entrepreneurial leadership and transformational leadership emerge as predominant models. Both are notable for their ability to drive significant changes in dynamic environments, fostering innovation and organizational performance (Bass Bernard, 1985; Gupta et al., 2004).

Authors highlight transformational leadership as one of the most influential leadership theories (Riggio & Mhatre, 2014). According to Bass Bernard (1985), transformational leadership stands out for the leader's ability to inspire and motivate followers to exceed individual goals, aligning them with organizational objectives. This leadership style is characterized by communicating high expectations and encouraging the development of employees' intelligence, knowledge, and learning capacity, promoting an environment of growth and mutual commitment (Chang et al., 2015).

According to Barczak & Wilemon (1992), transformational leaders view their role more as one of coordination rather than command and control.

Entrepreneurial leadership, on the other hand, is a more recent concept. Gupta et al. (2004) emphasizes the importance of vision in entrepreneurial leadership. A review of the literature between these two research domains leadership and entrepreneurship reveals that, while distinct conceptual fields, there is a convergence between them, both theoretically and empirically (Antonakis & Autio, 2007; Coglisier & Brigham, 2004), paving the way for studying the leadership behaviors of entrepreneurs.

This model has gained increasing importance as organizations need to become more entrepreneurial to improve performance, adaptability, and long-term survival, according to Gupta et al. (2004). Despite its relevance, entrepreneurial leadership lacks a consolidated theoretical construct, often relying on transformational leadership to measure its central aspects. Kuratko and Thornberry (2007; 2006) note that in highly competitive environments, entrepreneurial leadership becomes crucial for developing an entrepreneurial mindset and culture. These studies have shifted focus to leader behaviors, asking "what do leaders do?" rather than "who are the leaders?" (Antonakis & Autio, 2007; Cogliser & Brigham, 2004).

McGrath & MacMillan (2000) advocate integrating an "entrepreneurial mindset" as an essential component of strategic management, particularly in contexts of high competitiveness and rapid change.

2.2 ORGANIZATIONAL CULTURE

The relationship between organizational culture and organizational innovation has garnered significant interest over the past decade. Currently, according to authors Büschgens et al. and Lin et al. (2013; 2013), organizational culture is widely recognized as one of the most impactful variables in promoting innovation. Khazanchi et al. and Tellis et al. (2007; 2009) suggest that organizational culture can be a central element in driving processes that promote innovation; however, organizational culture "is as significant and complex as it is difficult to understand and 'use' in a reflective way" (Alvesson, 2013, p. 1).

Organizational culture is defined by shared values, beliefs, and assumptions that guide behaviors and practices within the organization, reflecting structures and promoting a common understanding among members (Hayton & Cacciotti, 2013; Ireland et al., 2003; Miron et al., 2004). Organizational culture shapes members' perceptions of problems and the market, encouraging creative behaviors by valuing innovation as an essential value, promoting competitiveness and the development of solutions (Dulaimi & Hartmann, 2006; Johnson, 2002). In this way, values act as a subtle mechanism that allows top management to exert influence (Mumford et al., 2002).

In the context of entrepreneurship, Ireland et al. (2003) highlights the interdependence between the level of entrepreneurship present in managers' mindset and the level of entrepreneurship in the organization's culture, with an intrinsic relationship between both. Authors such as Covin and Slevin, McGrath and MacMillan (2017; 2000) point out that individuals with this mindset identify opportunities in uncertain business environments and determine the necessary skills to successfully explore them. Additionally, according to Wu, Lin, and Fu (2006), organizational culture reflects the specific ways tasks are performed, the shared values of the organization's members, and the common beliefs that guide managers in conducting business and managing employees. The leader plays an important role in the initial creation of culture and is the person who manages and alters Organizational Culture (Schein, 2010). According to authors O'Reilly III, C. A., Chatman, J., and Caldwell, D. F. (1991), organizational culture exerts a significant influence on employees' behaviors, surpassing the limits set by formal control mechanisms, processes, and hierarchical power. In this way, it becomes a powerful tool for achieving the desired outcomes of the organization.

The content analysis of organizational culture is often carried out through qualitative methods such as observation, interviews, and analysis of cultural artifacts (Ford et al., 2008). While values are less visible, artifacts are the most explicit and observable characteristics of organizational culture (Schein, 1992) and provide a context for employees to understand what is expected of them in the organization (Mahler, 1997; Meyer, 1995). Alternatively, quantitative surveys may be used to assess values and assumed beliefs (Cooke & Szumal, 2000) or work practices associated with organizational culture (Hofstede et al., 1990).

2.3 ORGANIZATIONAL INNOVATION

The relationship between Organizational Culture and Organizational Innovation has been a major focus in organizational research over the past decade. Several studies suggest that organizational culture has a significant influence on innovation within organizations (Amabile, 1988; Büschgens et al., 2013; H. E. Lin et al., 2013). Innovation is a fundamental factor of competitiveness and generates wealth in the business environment (Cefis & Marsili, 2006; Hamel, 1998). In this way, organizational culture plays a crucial role, as employees' actions are key to the formation and evolution of innovation processes (Salvato, 2009). According to Naranjo-Valencia et al. (2010), innovation arises when companies create an environment that motivates their employees to share knowledge and skills across the organization.

Previous studies on factors affecting innovation in SMEs highlight the importance of an innovation culture in different contexts and cultures. A study on Croatian SMEs by Dabić et al. (2019) revealed that higher business performance is

positively related to higher levels of innovation culture. However, embracing innovation is not easy without a culture that encourages the organization to innovate (Abdul Halim et al., 2015). Saleh & Wang (1993) noted that a flexible innovation culture in SMEs is characterized by reduced resistance to change and a high level of entrepreneurial activities.

Organizational innovation includes changes in business practices, workplace organization, and external relationships (Walker et al., 2015). Authors such as Arranz et al. and Mol & Birkinshaw (2019; 2009) highlight that companies introduce organizational innovation to improve operational efficiency, quality control, learning, as well as to foster other types of innovation or market development. Although Schumpeter identified organizational innovation as one of the forms of innovation as early as 1934, subsequent literature has associated the concept of innovation primarily with technological innovation, research and development, and the design of new products (Armbruster et al., 2008; Damanpour & Aravind, 2012).

While technological innovation and organizational innovation are distinct concepts that emerge in different forms, several scholars have argued for the complementarity between these two types of innovation (Damanpour & Aravind, 2012; Sanidas, 2005). Organizational innovation strengthens organizational structures and processes for the application of new technologies (Armbruster et al., 2008), fosters coordination and cooperation (Gunday et al., 2011), and optimizes learning, acquisition, and internalization of external knowledge (Meroño-Cerdán & López-Nicolás, 2017). As described by Damanpour and Sakowski et al. (2014; 2018), this combination of advancements creates a favorable environment that facilitates the development or adoption of innovations in products, processes, or marketing strategies.

Recent empirical studies have provided consistent evidence of significant interdependencies between technological innovation and organizational innovation (Battisti & Stoneman, 2010; Polder et al., 2009). Authors Camisón & Villar-López (2014) highlight that organizational innovation is a relevant driver for the development of innovations in technological processes, although it does not have a direct impact on the creation of new products. In addition, Sappasert & Clausen (2012) emphasize the significant benefits that result from integrating these two dimensions of innovation, reinforcing their importance for business performance.

In summary, according to various definitions, organizational innovation consists of the implementation of new methods and practices in management, workplace organization, or external relationships, resulting in changes to the structure and organizational processes. This concept includes the introduction of practices such as teamwork, supply chain management, quality management systems, as well as new marketing strategies and business approaches (Armbruster et al., 2008; Battisti & Stoneman, 2010; Manual, 2005).

2.4 INNOVATION STRATEGY

Small and Medium Enterprises (SMEs) are typically characterized by informal strategies, usually shaped by the vision and decisions of the Chief Executive Officers (CEOs) (Hudson et al., 2001). Literature consistently highlights that organizations adopting formal strategies tend to perform better compared to those without structured strategies (O'Regan et al., 2006).

Ramanujam & Mensch (1985) define innovation strategy as a temporal sequence of resource allocation decisions, internally aligned and subject to constraints to achieve the organization's objectives. In the same alignment, authors Dyer & Song and Sundbo (2003; 1997) argue that the innovation strategy should align with the organization's overall strategy, with management making conscious decisions about innovation objectives and new product development in the context of competitive markets. Thus, the innovation strategy reflects the organization's commitment to new product development, measured by two complementary approaches: objective and subjective, aligned with the structural context of the strategy (Li & Atuahene-Gima, 2001). O'Brien (2003) emphasizes that failures in processes are less likely when the innovation strategy is effectively integrated into the culture, behaviors, and actions of the organization, rather than being merely nominally adopted. This reinforces the importance of the interaction between the intended strategy and the available resources in organizational performance.

In this context, Przybylska (2015) argues that effective business management can only begin after a diagnosis, which should be an innovation audit process, thus allowing for the planning and strategic implementation of the company's objectives.

2.5 HUMAN CAPITAL

Studies in the field of management have addressed various internal characteristics of companies that influence their innovative behavior, such as those related to intellectual capital (Subramaniam & Youndt, 2005), employee incentives (C.

Lin et al., 2011; Sauermann & Cohen, 2010), CEO characteristics (C. Lin et al., 2011), and task-based human capital (Fonseca et al., 2019).

Human capital, which encompasses the employees of the organization with their characteristics, such as knowledge, experience, commitment, and motivation (Bontis, 1998; Edvinsson & Malone, 1997; Stewart, 2010), is widely recognized as an essential element for promoting innovation and increasing productivity. According to resource-based theory, human capital is a fundamental pillar, and performance variations between companies can be attributed to differences in their competencies and available resources (Custódio et al., 2019; Hitt et al., 2001). Employees with solid skills and creativity are more likely to generate innovative ideas and challenge existing practices, playing an active role in organizational change (Amabile, 1997; Anand et al., 2007).

Human capital represents the materialization of knowledge, manifested in people with training and higher productivity (Santos-Rodrigues et al., 2010; Storper & Scott, 2009). It is a crucial factor for innovation because it facilitates the generation, adaptation, and diffusion of technical and organizational changes, especially in contexts where many business innovations are incremental (Leiponen, 2005; Toner, 2011). Lundvall (2009) argues that innovative literature highlights the fundamental role of individuals in this process, emphasizing the importance of recognizing their contributions to the innovative activities of companies. In this regard, Lenihan (2011) highlights that the new business model adopts a holistic approach in business policy interventions, with a special emphasis on a knowledge economy based on intangible assets.

3. METHODOLOGY

The methodology adopted in this case study was cross-sectional, covering various departments of Mecalbi, and followed a mixed approach, both qualitative, focused on the depth and richness of details regarding individual perceptions, and quantitative, aimed at generalizing and quantifying patterns.

The qualitative approach was supported by methods such as observation, an interview with the COO, and the analysis of cultural artifacts, providing a detailed understanding of the *Organizational dynamics* and the company's innovative culture.

In the quantitative approach, a diagnostic tool was applied to top management using COTEC "Innovation Scoring" tool, aimed at evaluating the key dimensions of innovation in the company. This instrument evaluates five critical areas: Strategy, Organization, R&D&I (Research, Development, and Innovation), Enablers, and Impact. The evaluation was carried out through 30 questions, rated on a double Likert scale, which provided a characterization of each topic from two distinct perspectives: Approach, which refers to how the organization views each topic and its perspectives on the issues, and Application, which describes how the organization implements these perspectives, including employee involvement in the process.

The final score for the organization on the "Innovation Scoring" instrument is calculated in two phases. In the first, a score is assigned to each question, derived from multiplying the weight (α_i) of each question by the minimum score (p_i) on the Likert scale (0 to 4) relative to the approach and application perspectives, divided by four. The second phase involves summing the scores of all the questions, resulting in the overall score, or "final innovation score," which should range from 0 to 1000 points, representing the overall measure of innovation in the organization.

If for each question i ($i=1, \dots, 30$) p_i represents the score assigned to it and α_i the weight assigned to this score in calculating the overall score (PG), then given that $\sum_{i=1}^{30} \alpha_i = 1000$ the overall score is calculated for all responses included in the grid through the sum $\sum_{i=1}^{30} \alpha_i * \frac{p_i}{4}$.

In addition to the diagnostic applied to Mecalbi top management, a questionnaire was administered to the employees of Mecalbi PT, consisting of 36 items measured on a 5-point Likert scale, where 1 represents minimal agreement and 5 represents maximum agreement. This survey collected data on the interaction of six fundamental dimensions: Leadership (6 items), Values (6 items), Behaviors (6 items), Resources (6 items), Processes (6 items), and Results (6 items). Demographic information regarding the respondents was also collected. The Smart PLS 4.0 software was used to analyze endogenous (dependent) and exogenous (explanatory or causal) variables and to verify the significance of the relationships in the PLS structural model (Partial Least Squares). The PLS model offers flexibility with non-parametric data and allows modeling complex relationships with small samples. However, it has limitations, such as constraints in building complex models and the need for well-defined variables to avoid biased results. It also faces challenges in generalizing results but is ideal for exploring the ongoing dynamics of learning and improvement.

In the proposed model, leadership defines organizational values, which shape employee behaviors. These behaviors, supported by available resources and processes, drive innovative actions that generate results. The outcomes, in turn, feed back into the system, strengthening the cycle of learning and improvement. The PLS model allows for simultaneous evaluation of the strength and significance of these relationships, providing insights into how leadership influences innovation in an integrated way. Figure 1 presents the items contributing to the results.

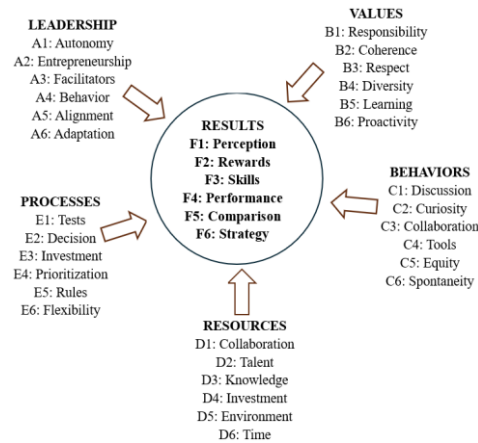


Figure 1. Relationships between different dimensions.

The questionnaire consisted of 36 questions, rated on a 1 to 5 Likert scale, and aimed to analyze the impact of organizational culture and leadership on fostering innovation at Mecalbi. The questionnaire was sent to 76 employees via the organization's digital platforms.

Out of the 76 respondents, 30 employees (39.5%) completed the questionnaire, representing a variety of roles, departments, ages, genders, levels of professional experience, length of service, and academic qualifications. Table 1 contains the socio-demographic profile of the study sample.

Regarding job roles, the majority of participants hold technical positions (40%) and middle management roles (23%), followed by operators (20%), while management, design, and administrative positions have lower percentages. In terms of departmental distribution, there is a higher concentration in Development (30%) and Production (20%), with other sectors such as Machining, Assembly, and Finance representing smaller percentages. Departments such as Marketing, Sales, and Human Resources had residual or no responses.

The employees' age range is diverse, covering ages such as 30, 38, 41, and 57, reflecting a balance between youth and experience. In terms of gender, the sample is predominantly male (80%), with a smaller female representation (20%). The analysis of professional experience revealed that 50% of employees have more than 10 years of experience, while 30% have between 3 and 10 years, and the remaining 20% have less than 3 years of work experience. Regarding tenure at the company, there is a balanced distribution, with 59% of employees having more than 3 years of service, while 20% have been with the company for 1 to 3 years. Only 7% have been with the company for less than 6 months.

Finally, regarding academic qualifications, the majority have higher education qualifications, with 43% holding a bachelor's degree and 10% holding a master's degree. Employees with technical training (17%) and secondary education (20%) complete the sample, while only 7% have a basic education. This characterization highlights the diversity and potential of Mecalbi's team, emphasizing the solid academic preparation and professional experience, which are key elements for analyzing the relationship between leadership and innovation culture in the organizational context.

The combination of these qualitative and quantitative approaches enabled a comprehensive and detailed analysis of the internal dynamics at Mecalbi, highlighting the practices, values, and processes that support technological innovation and the strategies for continuous change within the organization.

4. RESULTS AND ANALYSIS

The research adopted a cross-sectional approach, covering various departments of the company, with the aim of gaining a holistic view of its internal dynamics. The qualitative component focused on the depth and richness of details, exploring individual perceptions and organizational culture, while the quantitative component aimed at the generalization and quantification of patterns and trends, allowing for a more objective and measurable analysis of the company's processes and practices.

4.1 QUALITATIVE ANALYSIS

Through field observation, the organizational principles and practices of MECALBI were comprehensively observed, which highlights an ethical, socially responsible, and sustainable approach. This approach reflects a strong integration between organizational culture and ethical management, promoting fundamental values that benefit the company and positively impact its employees, stakeholders, and the environment.

MECALBI's Code of Conduct stands out for its commitment to core values that structure its management, reflected in strategic pillars such as ethics, well-being, sustainability, and social responsibility. Ethics and transparency are promoted through an effective whistleblowing policy and strict compliance with regulations, reinforcing a culture of integrity and trust. Employee well-being is ensured through initiatives that prioritize professional development, fair working conditions, and respect for privacy, creating an inclusive and motivating environment. In terms of environmental sustainability, the company adopts integrated practices in its operations and supply chain, including emission reductions, energy efficiency, and recycling. Lastly, social responsibility is manifested in active involvement with local communities, promoting their development, and in maintaining independence from political entities, reaffirming the commitment to the common good.

The availability of the Code on digital platforms, combined with continuous training, reinforces its practical application and ensures that all employees of the organization understand and incorporate these values into their daily activities. Thus, the Code of Conduct transcends formal documentation, becoming a true pillar of the organizational culture, positioning MECALBI as a leader in ethics, corporate responsibility, and sustainability.

The analysis of MECALBI Manual reflects an organization that adopts business practices oriented towards continuous improvement and the development of a solid organizational culture. The company's strategic leadership emphasizes quality and innovation, key pillars for growth and adaptation to the demands of a competitive global market. MECALBI stands out for its strong focus on research and development, which ensures its continued relevance in the sectors it operates, including the automotive, military, and aerospace markets.

Additionally, the company invests significantly in the continuous development of its employees, creating an environment of transparency and cooperation. This management model, which combines effective leadership with a commitment to quality and innovation, allows MECALBI to expand its international operations and maintain a lasting competitive advantage. The focus on performance indicators, together with the value placed on human capital, reflects management aimed at sustainable success and continuous long-term growth.

Finally, an interview with the COO highlighted how the company adopts an integrated strategy that places leadership, organizational culture, and innovation at the center of its operations. Visionary leadership, focused on technological innovation and continuous improvement, facilitates the creation of an agile and resilient culture, capable of dealing with rapid market changes and emerging technologies. By investing in the automation of key processes such as logistics, production, and assembly, MECALBI not only achieves greater operational efficiency but also strengthens its global competitiveness and ensures product quality. The implementation of technologies such as smart warehouses, agile production systems, and advanced solutions like CNC and Pick & Place exemplify the company's technological innovation. Additionally, the emphasis on continuous training programs and proactive employee involvement in change reinforces MECALBI commitment to a future-oriented management model, maintaining a constant cycle of innovation.

4.2 QUANTITATIVE ANALYSIS

The results of the "Innovation Scoring" diagnostic revealed that MECALBI demonstrates a high level of maturity and performance in the application of innovation management practices, with an overall score of 4.53. This performance is reflected in a robust strategy (4.83), supported by a clear vision aligned with innovative goals, as well as an effective internal organization (4.67), with optimized processes and structures to foster innovation. Despite the high overall score, the "R&D&I Processes" dimension (3.67) stands out as an area for improvement, particularly in the generation and

protection of ideas and project management. Furthermore, the company demonstrates excellent utilization of its enablers (4.50) and a remarkable market and sustainability impact (5.00), showcasing its ability to transform innovation into tangible results. These data underscore MECALBI's competitive position while also identifying strategic areas to reinforce its leadership in innovation. Figure 1 presents the results of the dimensions evaluated in MECALBI, allowing for a direct comparison with the averages obtained by other SMEs and Top Performers.

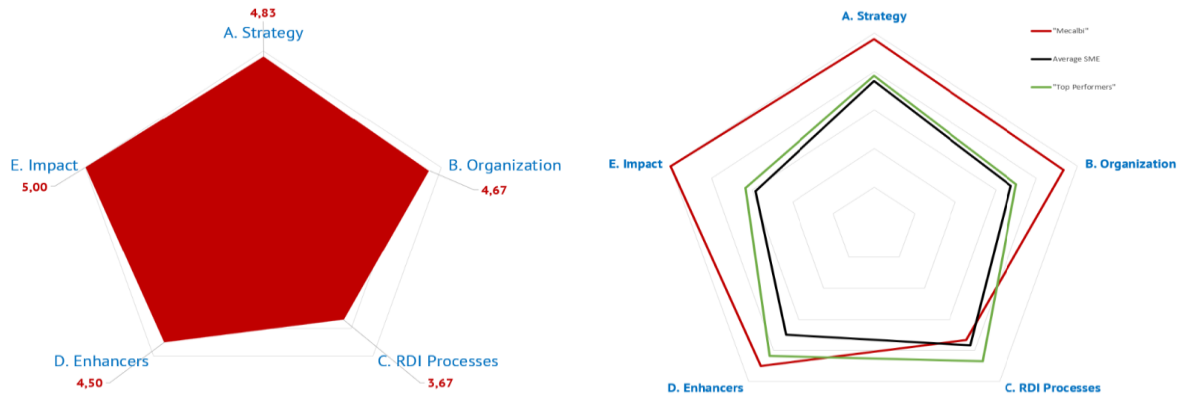


Figure 1. Diagnosis of the application of the dimensions evaluated at Mecalbi.

In turn, an assessment of the results obtained from the questionnaire administered to the employees was carried out, calculating the observed scores for each of the dimensions. To make the results comparable, the scores were weighted by the number of items in each dimension, assigning a minimum value of 1 and a maximum value of 5. Missing data were replaced with the average of the corresponding dimension. Table 1 presents the basic descriptive statistics for each of the obtained dimensions.

Table 1. Basic Descriptive Statistics for Weighted Scores.

Factors	N	Min	Max	Average	Standard Deviation
Leadership	30	1,17	5,00	3,92	1,02
Values	30	1,83	5,00	4,13	0,74
Behaviors	30	1,50	5,00	3,89	0,86
Features	30	1,50	5,00	3,71	0,79
Processes	30	2,17	5,00	3,82	0,70
Results	30	1,17	5,00	3,95	0,82

It is observed that the dimensions of Values, Results, and Leadership are the most valued by the respondents, while Resources constitutes the dimension with the lowest average score. The Processes dimension gathers the most consensus among the respondents. On the other hand, it is the Behaviors dimension that shows the most homogeneous responses.

The dimensions obtained were adjusted to the model presented in Figure 2, using a PLS (Partial Least Squares) approach. The purpose of the constructed model was to test the effect of the dimensions Leadership, Values, Behaviors, Resources, and Processes on the Results dimension.

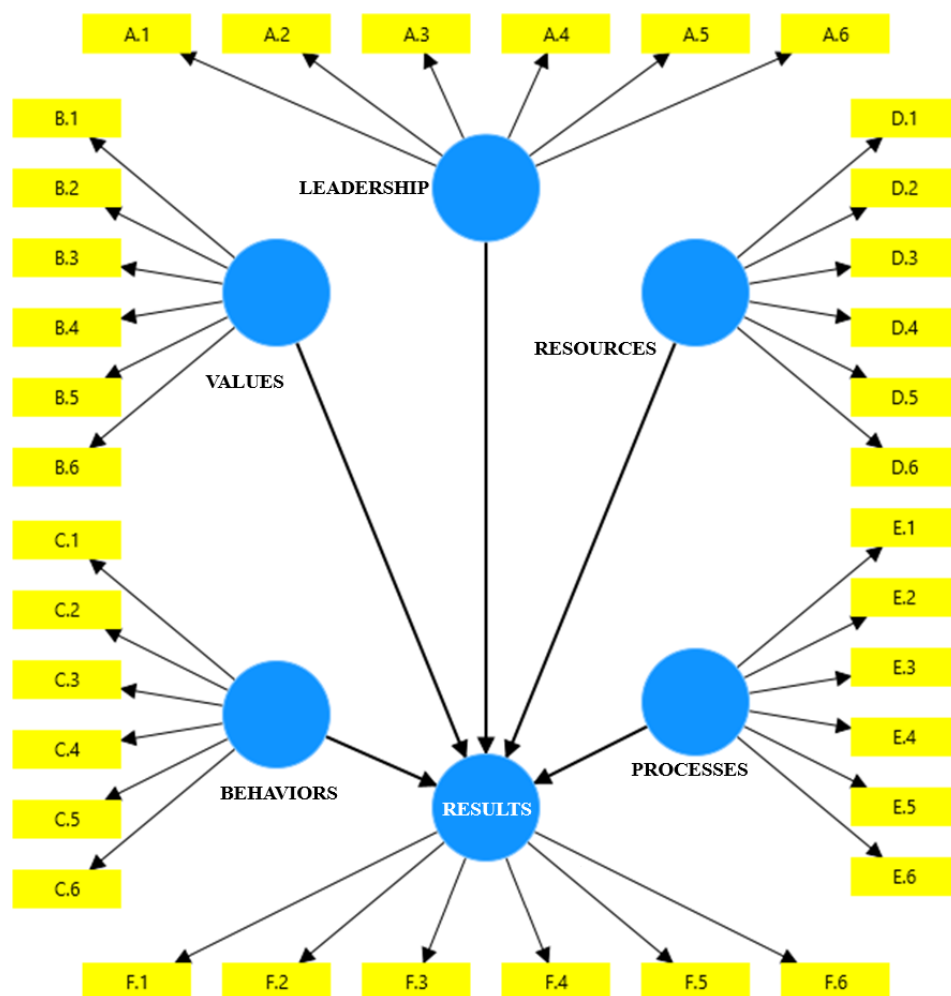


Figure 2. - Conceptual model of the relationships between the dimensions of Leadership, Values, Behaviors, Resources, Processes, and Results.

Figure 3 presents the Estimated Model for the relationships between the dimensions of Leadership, Values, Behaviors, Resources, Processes, and Results.

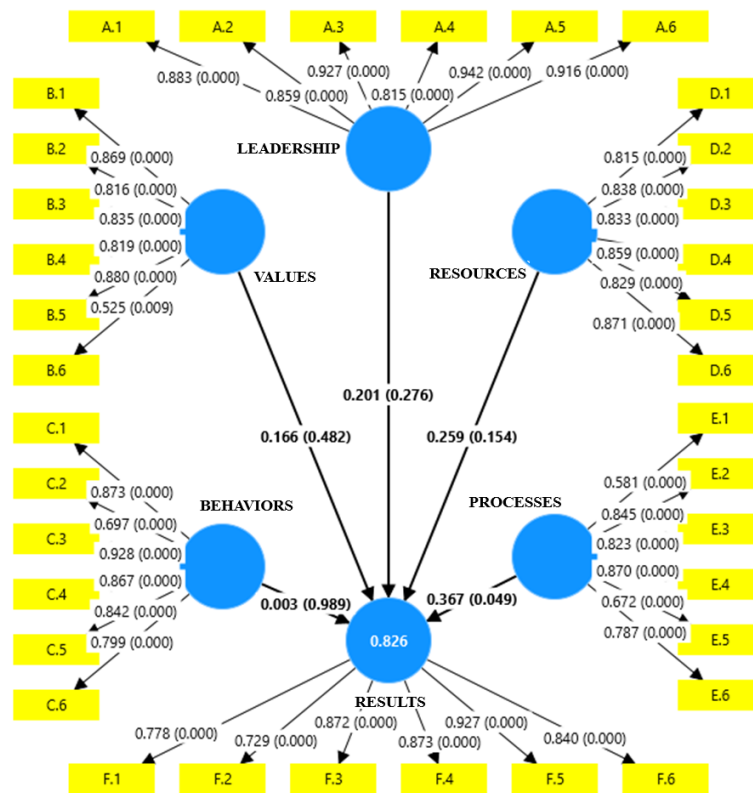


Figure 3. Estimated Model for the relationships between the dimensions of Leadership, Values, Behaviors, Resources, Processes, and Results (path coefficients, loadings, and p-values obtained using bootstrap and adjusted R-square).

The analysis of the standardized coefficients allows for the examination of the relationships between the constructs. To test if the estimated coefficients significantly differ from zero, t-values and their corresponding p-values were calculated using bootstrap methods.

Items A5 and A3 are the most significant in the Leadership dimension, and their high factor loadings reinforce that both practical support (A3) and strategic alignment (A5) are perceived as essential elements for innovative leadership. To enhance leadership effectiveness, it is necessary to balance actions on both fronts: stimulating innovation at the operational level (facilitating initiatives) and ensuring that these initiatives align with the organization's strategic objectives.

In the Values dimension, the indicators show strong factor loadings, but B6 is a point of attention. Despite being statistically significant, it has a moderate loading, suggesting that it may not be fully aligned with other organizational values. A moderate score may indicate an opportunity to improve the culture of innovation and proactivity within the organization, ensuring that these qualities are more widely recognized and encouraged.

Items C3 and C4 are the most representative in the Behaviors dimension, being two key pillars of this dimension with high relevance to the organization's success. The analysis suggests that there is a strong collaborative capacity, both in teamwork and in the use of collaborative tools. To sustain and improve these behaviors, it would be beneficial to continuously monitor the effectiveness of the tools and promote practices that further encourage teamwork across different departments.

In general, the Resources dimension is well-structured to support innovation, provided that all the items receive due attention and investment from the organization. The strong presence of each of these factors (external collaboration, internal knowledge, infrastructure, financial resources, suitable environment, and dedicated time) is essential to ensure that the organization has the capacity to innovate sustainably.

The Processes dimension suggests that the organization could improve agility and efficiency in solution testing. It would be important to review processes and identify potential barriers that might be hindering speed and cost-effectiveness in this area. Initiatives such as the implementation of agile methodologies (e.g., Design Thinking or Lean Startup) could be useful

in improving this aspect. The Processes dimension is solid, but it requires more attention overall. Improving it could lead to significant gains in agility and market competitiveness.

The Results dimension shows a strong association with innovation, reflected in items addressing external perception, impact on strategy and financial performance, as well as internal skill development. The lowest factor loading in F2 (rewards for innovation) suggests that this area could be improved to ensure employees feel adequately recognized for their innovative results. Overall, the organization seems to be on the right path but could optimize its approach to internal innovation incentives.

It is observed that only the Processes dimension has a statistically significant influence on the Results dimension (path coefficient = 0.367, $p = 0.049$).

An adjusted R-square of 0.826 was obtained for the Results variable, indicating that the latent variables Leadership, Values, Behaviors, Resources, and Processes explain 82.6% of the variability in the Results variable.

Table 2 contains information regarding the Composite Reliability and validity of the constructs associated with the Estimated Model. All indicators show individual reliability values well above the minimum acceptable level of 0.4 for exploratory studies, and above 0.7. In this sense, we consider the indicators to be reliable.

Table 2 – Reliability and Validity Indices for the Estimated Model

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Behaviors	0.913	0.930	0.933	0.702
Leadership	0.948	0.949	0.959	0.795
Processes	0.859	0.881	0.895	0.592
Features	0.917	0.918	0.935	0.707
Results	0.914	0.923	0.934	0.704
Values	0.881	0.897	0.912	0.640

To verify convergent validity, the Average Variance Extracted (AVE) of each latent variable was assessed. As all AVE values are above the acceptable threshold of 0.5, convergent validity is considered to be present. The square root of the AVE for each latent variable was used to determine discriminant validity. Table 3 presents the squared AVE values for each construct and the correlations between the latent variables. Considering that the squared AVE values are mostly higher than the correlation coefficients between the latent variables, discriminant validity is considered to exist.

Table 3 – Square values of the AVE for each construct and correlations between the latent variables.

	Behaviors	Leadership	Processes	Features	Results	Values
Behaviors	0.838					
Leadership	0.830	0.892				
Processes	0.791	0.816	0.769			
Features	0.774	0.811	0.868	0.841		
Results	0.814	0.842	0.887	0.869	0.839	
Values	0.922	0.779	0.773	0.763	0.807	0.800

5. DISCUSSION

The combination of qualitative and quantitative approaches allowed for a more comprehensive and integrated understanding of the data collected, providing valuable insights into the interpretation of the practices and strategies implemented by the company. This fusion of methods not only allowed for a deeper analysis of employee perceptions and

organizational culture but also identified patterns and trends through the diagnostic conducted by top management, facilitating the evaluation of the impact of different practices on MECALBI dynamics and performance.

5.1 QUALITATIVE ANALYSIS

The findings highlight the fundamental relevance of MECALBI Code of Conduct, which reflects a solid strategic approach, based on ethical principles, social responsibility, and innovation. These principles guide the company's leadership and organizational culture, promoting a work environment based on transparency, respect for diversity, and integrity. The code creates a space where employee well-being and environmental sustainability are priorities, while ensuring compliance with legal standards.

The emphasis on organizational innovation, combined with the implementation of ethical management practices and a commitment to continuous improvement, positions MECALBI as a model of corporate governance. Ongoing training and the whistleblowing policy are key elements that reinforce the company's alignment with its core values, contributing to the creation of a culture of responsibility, adaptability, and excellence. These factors are essential for the company's sustainable growth and its competitiveness in the global market, highlighting the importance of its management strategy and its ability to remain ahead in the international scenario.

Regarding the MECALBI Manual, it reflects the implementation of structured management guided by quantitative indicators, aiming to ensure operational excellence and continuous improvement. The company's Quality Management System (QMS) defines well-outlined processes in crucial areas such as planning, manufacturing, procurement, and monitoring, all supported by KPIs (Key Performance Indicators), such as the percentage of non-conformities, customer satisfaction, and production efficiency. The periodic analysis of these indicators allows for the identification of deviations, the establishment of corrective actions, and the promotion of continuous improvements.

Furthermore, the integration of supporting processes, such as human resource management and continuous training, is essential to strengthen employee capabilities, ensuring they are aligned with the organizational strategy and contributing to increased productivity. The adoption of sustainable practices and strict compliance with legal and regulatory standards underscores MECALBI's commitment to social and environmental responsibility, aspects that are increasingly valued in the global business context. This set of practices and indicators highlights the effectiveness of MECALBI's management model, which is based on objective data and aligned with best practices in quality management. In this way, the company positions itself as a reference in innovation and efficiency, both nationally and especially in the global markets where it has a strong presence.

Furthermore, according to the COO, the findings on the impact of business process automation on MECALBI's organizational culture and leadership are significant. The implementation of new technologies and automation processes had a profound impact on the company's cultural evolution, promoting a culture of continuous innovation, a focus on efficiency, and a strong customer orientation. Tools such as LEAN and agile planning systems were crucial in this transformation process. However, resistance to change emerged as an initial challenge, which was overcome through continuous training and effective change management led by leadership. MECALBI's entrepreneurial leadership played a key role, encouraging a culture of constant learning and motivating teams to adapt to new processes. Digital transformation not only modernized processes but also strengthened leadership as a pillar of resilience and strategic vision, enabling the company to continue evolving in a highly competitive and dynamic market.

Another relevant aspect was the way in which practices and values supporting technological innovation and change processes are reflected in MECALBI's organizational culture. The company adopts a proactive approach to digital transformation, continuously investing in advanced technologies, such as the automation of production processes and integrated information management systems. This commitment to innovation aims not only to increase competitiveness in the international market but also to ensure long-term sustainability and operational efficiency. Additionally, MECALBI values the continuous training of its employees, promoting a culture of constant improvement and flexibility, where organizational resilience is seen as essential to facing the challenges of change. Customer centrality and the constant search for waste elimination are fundamental pillars that sustain the company's evolution, enabling it to quickly adapt to market demands and continue offering high-quality products with competitive delivery times.

5.2 QUANTITATIVE ANALYSIS

The analysis of the dimensions related to the application of innovation practices at MECALBI confirms a high level of organizational maturity and exemplary strategic alignment, positioning the company as a reference in best practices for innovation management. The Strategy, Organization, and Impact dimensions stand out for their consistency and high performance. The Strategy dimension reflects the synergy between inspiring leadership, an innovation-oriented organizational culture, and well-defined strategic planning factors that ensure the company's ability to anticipate trends and capitalize on market opportunities.

The Organization dimension highlights a solid and integrated structure, marked by continuous investment in human capital and the efficient application of internal competencies, which support the company's innovation capacity. The Impact dimension is particularly notable for its maximum performance, demonstrating that MECALBI turns innovation into concrete results, such as market advancements and sustainable practices that add social and economic value.

On the other hand, R&D&I processes emerged as an area for development, particularly in idea generation and protection, and the valuation of intellectual property, where opportunities for a more systematic approach were identified. Additionally, innovative financing management can be optimized to promote more effective access to necessary resources. In sum, MECALBI is highly capable and prepared for innovation, but there is room for strategic improvements that could further consolidate its leadership and competitiveness in the sector.

The results from the employee survey also provide an analysis of the impact of the dimensions of Leadership, Values, Behaviors, Resources, and Processes on organizational Results, emphasizing the importance of leadership aligned with strategy and practical support as essential factors for promoting innovation. The indicators for the Values dimension demonstrate strong alignment with the organizational culture, although some areas, such as proactivity, present opportunities for improvement to strengthen innovative capacity. The Behaviors dimension shows a high level of collaboration, both in teamwork and in the use of collaborative tools, suggesting that continuous monitoring and encouragement of interdepartmental work can sustain and enhance these results.

Regarding Resources, the organization has a solid structure that includes infrastructure, internal and external knowledge, and time dedicated to innovation, but continuous attention is needed to ensure the effective allocation of these elements. The Processes dimension stands out as the only one with statistically significant influence on Results, highlighting the need for improvements in agility and efficiency, which can be achieved through the adoption of agile methodologies, such as Design Thinking or Lean Startup. Lastly, although the Results dimension reflects a strong association with innovation and organizational performance, it was identified that the innovation reward system needs to be reinforced to ensure adequate recognition of employees. Overall, the organization demonstrates a promising path but should reinforce the strategic integration between leadership, organizational culture, and innovative practices to maximize the impact on Results.

6. CONCLUSION

This research provided a comprehensive analysis of MECALBI practices and strategies, highlighting its innovative, ethical, and sustainable approach. The combination of qualitative and quantitative methods allowed for a holistic understanding of the organization, exploring the interconnectedness between organizational culture, leadership, innovation, and resource management. The study showed that MECALBI positions itself as an example in the use of ethical and social principles while adopting innovation practices focused on continuous improvement and adaptation to the competitive global market.

Key Conclusions: MECALBI demonstrates significant maturity in implementing innovation management practices, standing out in the strategy, organization, and impact dimensions, with high performance in areas reflecting visionary leadership and the ability to generate tangible results from innovation. However, R&D&I practices were identified as an area for development, particularly in idea generation and protection, as well as a more systematic approach to intellectual property management.

The qualitative analysis revealed that the company's Code of Conduct and the MECALBI Manual represent the backbone of a strong corporate culture, integrating practices of social responsibility and sustainability with innovation and operational excellence. The automation of processes and adoption of advanced technologies, such as agile production and planning systems, have driven organizational transformation, fostering a culture of continuous learning and adaptation. These elements are essential to sustain the company's competitiveness, not only in the national market but also in challenging international markets.

6.1 PRACTICAL APPLICATION

The findings can be directly applied to business practice, especially for organizations aiming to align their strategy with innovation and corporate responsibility. Companies can adopt MECALBI's best practices, such as promoting a culture of ethics and transparency, encouraging innovation through collaborative practices, and utilizing performance indicators (KPIs) to ensure continuous improvement. Moreover, an emphasis on continuous training and technological adaptation can be valuable for organizations looking to evolve in dynamic markets.

The adoption of agile methodologies, such as Design Thinking and Lean Startup, as suggested for improving MECALBI's processes, could be implemented in other organizations to increase efficiency and agility, making innovation processes faster and more cost-effective. Human resource management and talent development are also critical, as continuous training is seen as a cornerstone for sustainable success.

6.2 FUTURE IMPLICATIONS

Future research offers numerous opportunities to further understand the relationship between innovation and organizational performance. Studies could explore how the integration of new technologies and automation processes impacts organizational culture over the long term, as well as investigate the evolution of the R&D&I strategy and how it can be improved to maximize intellectual property protection and the generation of disruptive ideas. It would also be relevant to investigate the application of sustainable practices in other organizational contexts, especially in companies from different industrial sectors.

Additionally, the quantitative analysis suggests that agile management methodologies could be further explored in future studies to test their impact on innovation processes in various industries. The assessment of innovation rewards, identified as an area for improvement at MECALBI, could also be a promising line of research, aiming to optimize internal motivation and recognition of innovative results.

6.3 ANSWERS TO INITIAL QUESTIONS

The initial questions posed in this study, related to the analysis of innovation management at MECALBI, were largely answered. The research revealed that the company is well-positioned in its use of innovation practices, with strong leadership and well-defined strategies that enable the transformation of innovations into concrete results. However, as mentioned, idea generation and protection, as well as agility in R&D&I processes, represent challenges to be addressed.

6.4 STUDY LIMITATIONS

Among the limitations of this study, the temporal scope of the analysis is notable, as it may not fully capture seasonal fluctuations or rapid changes in organizational behavior. Additionally, while the study covered a wide range of aspects, the qualitative analysis was limited to a sample of interviewees, which may not reflect the full diversity of perspectives within the organization. Another limitation is the reliance on self-reported data in the questionnaire, which may introduce biases in the responses. These factors should be considered when applying the findings to broader contexts.

In summary, MECALBI has proven to be a solid example of how an organization can integrate innovation with social responsibility and sustainability, but it also presents areas for improvement, particularly in formalizing and systematizing innovation processes and idea protection.

The theoretical contribution of this study is significant as it integrates innovation, ethics, and corporate social responsibility in organizational management, exploring how MECALBI combines these elements with sustainable innovation practices. The study expands the literature by highlighting the importance of process automation and technological adaptation to maintain competitiveness in global markets, while also pointing out the need to systematize intellectual property management and idea generation. Thus, it provides a solid theoretical foundation for future research on how organizations can formalize and optimize their innovation and sustainability processes.

REFERENCES

Abdul Halim, H., Ahmad, N. H., Ramayah, T., Hanifah, H., Taghizadeh, S. K., & Mohamad, M. N. (2015). Towards an Innovation Culture: Enhancing Innovative Performance of Malaysian SMEs. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, July.

<https://doi.org/10.5901/ajis.2015.v4n2p85>

- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (K. Smy (ed.); 2ND EDITIO). SAGE Publications Ltd.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Anand, N., Gardner, H. K., & Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of management journal*, 50(2), 406–428. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634457>
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 147–173. <https://doi.org/10.1002/job.236>
- Antonakis, J., & Autio, E. (2007). Entrepreneurship and Leadership. In *The psychology of entrepreneurship*. (pp. 189–207). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644–657. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>
- Arranz, N., Arroyabe, M. F., Li, J., & de Arroyabe, J. C. F. (2019). An integrated model of organisational innovation and firm performance: Generation, persistence and complementarity. *Journal of Business Research*, 105(September), 270–282. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.018>
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Leadership models, methods, and applications. *Handbook of Psychology*, 277–307.
- Barczak, G., & Wilemon, D. (1992). Successful new product team leaders. *Industrial Marketing Management*, 21(1), 61–68. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0019-8501\(92\)90034-Q](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0019-8501(92)90034-Q)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. (pp. 49–80). Academic Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership, 2nd ed. In *Transformational leadership, 2nd ed*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bass Bernard, M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*.
- Battisti, G., & Stoneman, P. (2010). How innovative are UK firms? Evidence from the fourth UK community innovation survey on synergies between technological and organizational innovations. *British Journal of Management*, 21(1), 187–206. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00629.x>
- Bennis, W. (2001). Leading in unnerving times. *MIT Sloan Management Review*, 42(2), 97.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36(2), 63–76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763–781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891–2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Cefis, E., & Marsili, O. (2006). Survivor: The role of innovation in firms' survival. *Research Policy*, 35(5), 626–641.
- Chang, J., Bai, X., & Li, J. J. (2015). The influence of leadership on product and process innovations in China: The contingent role of knowledge acquisition capability. *Industrial Marketing Management*, 50, 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.014>
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *Leadership Quarterly*, 15(6), 771–799. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.004>
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2000). Using the organizational culture inventory to understand operating cultures of organizations. *Handbook of Organizational Culture & Climate*, 147–162.
- Covin, J., & Slevin, D. (2017). The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership. In *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (pp. 307–327). <https://doi.org/10.1002/9781405164085.ch14>
- Custódio, C., Ferreira, M. A., & Matos, P. (2019). Do general managerial skills spur innovation? *Management Science*, 65(2), 459–476.
- Dabić, M., Lažnjak, J., Smallbone, D., & Švarc, J. (2019). Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 522–544. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2018-0117>
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*, 35, 1265–1285. <https://doi.org/10.1177/0170840614539312>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial innovation: Conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 17(3), 215–236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00498.x>
- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change. *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*, 18(4), 347–372.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Dulaimi, M., & Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159–172. <https://doi.org/10.1108/14714170610710712>
- Dyer, B., & Song, M. (2003). Innovation Strategy and Sanctioned Conflict: A New Edge in Innovation? *Journal of Product Innovation Management*, 15, 505–519. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1560505>
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots. (No Title).
- Fonseca, T., de Faria, P., & Lima, F. (2019). Human capital and innovation: the importance of the optimal organizational task structure. *Research Policy*, 48(3), 616–627. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.010>
- Ford, R. C., Wilderom, C. P. M., & Caparella, J. (2008). Strategically crafting a customer-focused culture: an inductive case study. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 143–167. <https://doi.org/10.1108/17554250810926348>

- Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional: comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora, 2000.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Hamel, G. (1998). Opinion: Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*, 39(2), 7–14.
- Hayton, J. C., & Cacciotti, G. (2013). Is there an entrepreneurial culture? A review of empirical research. In *Entrepreneurship and Regional Development* (Vol. 25, Issues 9–10, pp. 708–731). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.862962>
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of management journal*, 44(1), 13–28. <https://doi.org/10.2307/3069334>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286–316.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(8), 1096–1115. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
- Johnson, L. K. (2002). The organizational identity trap: the answer to the question, "who are we?" is complex, elusive and can confound strategic change.(Strategy). *MIT Sloan Management Review*, 43(4), 11–12.
- Khazanchi, S., Lewis, M. W., & Boyer, K. K. (2007). Innovation-supportive culture: The impact of organizational values on process innovation. *Journal of operations management*, 25(4), 871–884. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.08.003>
- Kuratko, D. F. (2007). *Entrepreneurial Leadership in the 21 st Century*. 13(4).
- Leiponen, A. (2005). Skills and innovation. *International Journal of Industrial Organization*, 23(5–6), 303–323. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2005.03.005>
- Lenihan, H. (2011). Enterprise policy evaluation: Is there a “new” way of doing it? *Evaluation and Program Planning*, 34(4), 323–332. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2011.03.006>
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of management journal*, 44(6), 1123–1134. <https://doi.org/10.2307/3069392>
- Lin, C., Lin, P., Song, F. M., & Li, C. (2011). Managerial incentives, CEO characteristics and corporate innovation in China’s private sector. *Journal of Comparative Economics*, 39(2), 176–190. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2009.12.001>
- Lin, H. E., McDonough, E. F., Lin, S. J., & Lin, C. Y. Y. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262–278. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00998.x>
- Lundvall, B. A. (2009). The future of innovation is in the learning economy. *The Future of Innovation*. Gover UTEK, Surrey, UK, 40–41.
- Mahler, J. (1997). Influences of Organizational Culture on Learning in Public Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7(4), 519–540. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024364>
- Manual, O. (2005). The measurement of scientific and technological activities. *Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 30(162), 385–395.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty* (Vol. 284). Harvard Business Press.
- Meroño-Cerdán, A. L., & López-Nicolás, C. (2017). Innovation objectives as determinants of organizational innovations. *Innovation: Organization and Management*, 19(2), 208–226. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1276407>
- Meyer, J. C. (1995). Tell me a story: Eliciting organizational values from narratives. *Communication Quarterly*, 43(2), 210–224. <https://doi.org/10.1080/01463379509369970>
- Miron, E., Erez, M., & Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 175–199. <https://doi.org/10.1002/job.237>
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269–1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Mumford, M. D., & Licuanan, B. (2004). Leading for innovation: Conclusions, issues, and directions. *Leadership Quarterly*, 15(1), 163–171. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.010>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Naranjo-Valencia, J., Sanz Valle, R., & Jimenez-Jimenez, D. (2010). Organizational Culture as Determinant of Product Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13, 466–480. <https://doi.org/10.1108/14601061011086294>
- O’Brien, J. (2003). The Capital Structure Implications of Pursuing a Strategy of Innovation. *Strategic Management Journal - STRATEG MANAGE J*, 24, 415–431. <https://doi.org/10.1002/smj.308>
- O’Regan, N., Ghobadian, A., & Galleary, D. (2006). In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.05.004>
- O’Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487–516.
- Polder, M., Leeuwen, G., Mohnen, P., & Raymond, W. (2009). *Productivity Effects of Innovation Modes*.
- Przybylska, N. (2015). the Innovation Audit of Companies Based in the Kuyavian-Pomeranian Province. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Nauki Humanistyczno-Społeczne. Zarządzanie*, 42(1), 113–126. <https://www.proquest.com/scholarly->

- journals/innovation-audit-companies-based-kuyavian/docview/1803831912/se-2?accountid=14570%0Ahttps://primo-49man.hosted.exlibrisgroup.com/openurl/MAN/MAN_UB_service_page?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx
- Ramanujam, V., & Mensch, G. O. (1985). Improving the strategy-innovation link. *Journal of Product Innovation Management*, 2(4), 213–223. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0737-6782\(85\)90021-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0737-6782(85)90021-9)
- Riggio, R. E., & Mhatre, K. H. (2014). *Charismatic and Transformational Leadership: Past, Present, and Future Oxford Handbooks Online*. February 2014. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.012>
- Sakowski, K., Vadi, M., & Meriküll, J. (2018). Patterns of organisational innovation: comparison of western and eastern countries in Europe. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 32, 1–21. <https://doi.org/10.1080/13511610.2018.1467753>
- Saleh, S. D., & Wang, C. K. (1993). The management of innovation: strategy, structure, and organizational climate. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 40(1), 14–21. <https://doi.org/10.1109/17.206645>
- Salvato, C. (2009). Capabilities unveiled: The role of ordinary activities in the evolution of product development processes. *Organization Science*, 20(2), 384–409.
- Sanidas, E. (2005). Organizational Innovations and Economic Growth: Organosis and Growth of Firms, Sectors and Countries. In *Organizational Innovations and Economic Growth: Organosis and Growth of Firms, Sectors and Countries*. <https://doi.org/10.4337/9781845425685>
- Santos-Rodrigues, H., Dorrego, P. F., & Jardon, C. F. (2010). The Influence Of Human Capital On The Innovativeness Of Firms. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(9). <https://doi.org/10.19030/iber.v9i9.625>
- Saprasert, K., & Clausen, T. H. (2012). Organizational innovation and its effects. *Industrial and Corporate Change*, 21(5), 1283–1305. <https://doi.org/10.1093/icc/dts023>
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145–158.
- Sauermann, H., & Cohen, W. M. (2010). What makes them tick? Employee motives and firm innovation. *Management Science*, 56(12), 2134–2153.
- Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership. In C. Jossey-Bass Publishers, San Francisco (Ed.), *Bulletin of Science, Technology & Society* (Vol. 14, Issue 2). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/027046769401400247>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Stewart, T. A. (2010). *Intellectual Capital: The new wealth of organization*. Crown Currency.
- Storper, M., & Scott, A. J. (2009). Rethinking human capital, creativity and urban growth. *Journal of Economic Geography*, 9(2), 147–167.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of management journal*, 48(3), 450–463. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407911>
- Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *Service Industries Journal*, 17(3), 432–455. <https://doi.org/10.1080/02642069700000028>
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture. *Journal of Marketing*, 73(1), 3–23. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.1.3>
- Thornberry, N. (2006). Lead like an entrepreneur. (No Title).
- Toner, P. (2011). *Workforce skills and innovation: An overview of major themes in the literature*.
- Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13(2), 303–327. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00019-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00019-6)
- Walker, R., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management Innovation and Firm Performance: An Integration of Research Findings. *European management journal*, in press. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.07.001>
- Wu, W. Y., Lin, C. C., & Fu, C. S. (2006). The influences of leadership style and organizational culture on organizational commitment and performance-An empirical study of pharmaceutical companies with different nationalities in Taiwan. *J. Bus. Adm*, 71, 35–76.

EMPRESAS DE ÉXITO EN SECTORES EN DECLIVE. OPORTUNIDADES DEL MERCADO GLOBAL PARA PYMES VINÍCOLAS DE LA D.O.P. MONTILLA-MORILES

Fernando J. Fuentes García, fernando.fuentes@uco.es, Universidad de Córdoba (España)

Luis J. Cabeza-Ramírez, r62caral@uco.es, Universidad de Córdoba (España)

Sandra M. Sánchez-Cañizares, sandra.sanchez@uco.es, Universidad de Córdoba (España)

Miguel González-Mohino Sánchez, td2gosam@uco.es, Universidad de Córdoba (España)

ABSTRACT

En este trabajo se abordarán los cambios experimentados en la vitivinicultura del Sur de Europa en las últimas décadas estudiando el sector a través de una de las más antiguas Denominaciones de Origen españolas, la D.O.P. Montilla-Moriles cuya situación era crítica en la denominada segunda globalización al inicio del segundo milenio. Tal como se indicaba en el Plan Estratégico de la D.O.P. en 1999 los retos estratégicos obligaban a actuaciones de fondo y hoy, 25 años después, sobreviven menos de la mitad de sus empresas.

Para estudiar la complejidad del problema se utiliza un análisis cualitativo con estudios de caso y entrevistas en profundidad a actores del sector y se pone de manifiesto que la combinación de (I) conocimiento y tradición + (II) recursos naturales = innovación, permiten transformar ventajas comparativas en competitivas. Como ejemplos se aportan varios casos de éxito de empresas que destacan por sus capacidades dinámicas, testimonios de que hay futuro para iniciativas innovadoras que aprovechan las oportunidades y tendencias de un mercado mundial cada vez exigente pero también más abierto.

ABSTRACT

This paper will address the changes experienced in the wine industry in Southern Europe in recent decades by studying the sector through one of the oldest Spanish Designations of Origin, the PDO Montilla-Moriles, whose situation was critical in the so-called second globalisation at the beginning of the second millennium. As indicated in the PDO's Strategic Plan in 1999, the strategic challenges required in-depth action, and today, 25 years later, less than half of its companies survive.

In order to study the complexity of the problem, a qualitative analysis is used with case studies and in-depth interviews with actors in the sector and it is shown that the combination of (I) knowledge and tradition + (II) natural resources = innovation, allows comparative advantages to be transformed into competitive advantages. As examples, several successful cases of companies that stand out for their dynamic capabilities are provided, which are proof that there is a future for innovative initiatives that take advantage of the opportunities and trends of an increasingly demanding but also more open global market.

KEYWORDS: Wine growing, globalisation, Montilla-Moriles, Cordoba-Spain, wine CMO, dynamic capacities

PALAVRAS-CHAVE: Vitivinicultura, globalización, Montilla-Moriles, Córdoba- España, OCM del vino, capacidades dinámicas

IMPACTO DAS REDES SOCIAIS NO DESEMPENHO EMPRESARIAL

Adriana Roxo, a2019132511@alumni.iscac.pt, Polytechnic University of Coimbra, Coimbra Business School|ISCAC, Bencanta, 3045-601 Coimbra, Portugal

Maria Elisabete Duarte Neves, mduarteneves@gmail.com, Polytechnic University of Coimbra, Coimbra Business School|ISCAC, Bencanta, 3045-601 Coimbra, Portugal & Research Centre for Natural Resources Environment and Society (CERNAS), Polytechnic Institute of Coimbra & CEOS, ISCAP, Polytechnic of Porto

Beatriz Lopes Cancela, bcancela@iscac.pt, Polytechnic University of Coimbra, Coimbra Business School|ISCAC, Bencanta, 3045-601 Coimbra, Portugal

António Dias, acgdias@utad.pt, Universidade de Trás-os- Monte e Alto Douro|CETRAD, Quinta de Prados – Folhadela 5000-801 Vila Real

ABSTRACT

Atualmente, as redes sociais têm desempenhado uma posição importante na vida das pessoas, tornando-se também notáveis no contexto empresarial. Assim, este estudo tem como objetivo perceber qual o impacto do uso das redes sociais no desempenho empresarial. De forma a alcançar o objetivo proposto, procedeu-se a uma recolha de dados, através de um questionário estruturado entre dezembro de 2023 e abril de 2024, do qual resultou uma amostra constituída por 171 empresas portuguesas. Os dados obtidos foram testados em Smart PLS 4, e recorreu-se ao modelo Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM) para testar as hipóteses propostas. Os resultados demonstram que a adoção das redes sociais influencia fortemente o desempenho empresarial. E, por sua vez, o uso das redes sociais é influenciado pelas características organizacionais, mas principalmente pelo reconhecimento social, fortalecido pelos clientes.

KEYWORDS: Desempenho Empresarial, Redes Sociais, Reconhecimento Social, Características Organizacionais, Clientes.

RELATIONSHIP BETWEEN FINANCIAL INDICATORS AND THE RISK OF BANKRUPTCY OF A START-UP: APPLICATION TO THE TECHNOLOGY SECTOR IN PORTUGAL

Joana Silva Pereira, joanaspereira@ua.pt, DEGEIT-Departamento de Economia e Gestão Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro

Jorge Humberto Mota, jorgemota@ua.pt, DEGEIT-Departamento de Economia e Gestão Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro, GOVCOPP

Mara Madaleno, maramadaleno@ua.pt, DEGEIT-Departamento de Economia e Gestão Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro, GOVCOPP

ABSTRACT

We found a gap, for the technology sector in Portugal, in understanding whether there are differences in the financial indicators of the first years of activity between start-ups that have bankrupt and those that have not. A panel data sample was taken of the first five years of 4591 technology start-ups in Portugal, from 2013 to 2022. The methodology was based on Hypothesis Tests of the mean and median and the application of the Probit Regression Model.

It was found that there are statistically significant differences in the financial indicators between bankrupt and non-bankrupt start-ups. General liquidity and operating return on assets positively correlate with non-bankruptcy probability. Immediate liquidity and return on equity are inversely related to the likelihood of non-bankruptcy. Thus, we conclude that financial indicators of bankrupt and non-bankrupt start-ups differ, identifying a set of average values to follow in Portugal's technology sector. This study has practical applicability, providing guidelines for entrepreneurs to manage their businesses to avoid bankruptcy and facilitating the analysis of financial indicators.

KEYWORDS: Start-up, Technology Start-up, Financial Performance, Bankruptcy, Financial Indicators.

Ética, RSE e ESG

MACHINE LEARNING E CRESCIMENTO EMPRESARIAL: IMPACTO DAS PRÁTICAS ESG

Sandra Marnoto, smarnoto@umaia.pt, University of Maia, Maia, Portugal e NECE–Research Centre for Business Sciences, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal

Carla Oliveira Silva, cosilva@umaia.pt, University of Maia, Maia, Portugal e NECE–Research Centre for Business Sciences, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal,

Pedro Mota Veiga, pveiga@umaia.pt, University of Maia, Maia, Portugal; NECE–Research Centre for Business Sciences, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal e LIACC–Laboratory of Artificial Intelligence and Computer Sciences, Porto, Portugal

RESUMO

O crescimento das empresas é crucial para o sucesso a longo prazo, melhorando a posição no mercado e a rentabilidade. As práticas Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) desempenham um papel fundamental neste processo, reforçando a reputação e a lealdade dos clientes e impulsionando o desempenho competitivo. Este estudo explora o impacto das práticas ESG no crescimento das empresas, centrando-se no papel moderador da inclusão nas cadeias de valor globais (CVG). Utilizando dados de mais de 14 000 empresas de toda a Europa, a análise mostra que as práticas de governação e de responsabilidade social são importantes motores de crescimento, na medida em que promovem a confiança das partes interessadas e a fidelidade dos clientes. As práticas ambientais têm um efeito modesto, o que sugere que os seus benefícios podem demorar mais tempo a materializar-se. Surpreendentemente, a inclusão em CGV não tem um impacto significativo na relação ESG-crescimento, o que indica que as empresas adotam iniciativas ESG principalmente para fins estratégicos internos. Técnicas avançadas de Machine Learning revelaram relações complexas e não lineares, destacando a importância da dimensão e da idade da empresa na promoção do crescimento. Estas conclusões sublinham a necessidade de estratégias ESG fortes e de análises avançadas para uma tomada de decisões informada.

PALAVRAS-CHAVE: ESG; Crescimento Empresarial; Cadeias de Valor Global; Machine Learning

ABSTRACT

Environmental, Social, and Governance (ESG) practices play a key role in this process by strengthening customer reputation and loyalty, boosting competitive performance. This study explores the impact of ESG practices on business growth, focusing on the moderating role of inclusion in Global Value Chains (GVCs). Using data from over 14,000 firms across Europe, the analysis shows that governance and social responsibility practices are significant drivers of growth by fostering stakeholder trust and customer loyalty. Environmental practices have a modest effect, suggesting their benefits may take longer to materialize. Surprisingly, GVC inclusion does not significantly impact the ESG-growth relationship, indicating that firms pursue ESG initiatives primarily for internal strategic purposes. Advanced machine learning techniques revealed complex, non-linear relationships, highlighting the importance of firm size and age in driving growth. These findings emphasize the need for strong ESG strategies and advanced analytics for informed decision-making.

KEYWORDS: ESG; Business Growth; Global Value Chains; Machine Learning

REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE LEALDADE DO CLIENTE E A SUA RELAÇÃO COM A RSC: ESTADO DA ARTE E LINHAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA

Adriana Santos, santos.adrianavr@gmail.com, CeBER, Faculty of Economics, University of Coimbra, Portugal, Av. Dr. Dias da Silva, 165, Coimbra, 3004-512, Portugal & Polytechnic University of Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093, Coimbra, Portugal

Arnaldo Coelho, acoelho@fe.uc.pt, CeBER, Faculty of Economics, University of Coimbra, Portugal, Av. Dr. Dias da Silva, 165, Coimbra, 3004-512, Portugal

Maria Elisabete Neves, mneves@iscac.pt, Polytechnic University of Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093, Coimbra, Portugal, Research Centre for Natural Resources Environment and Society (CERNAS) & CEOS.PP Coimbra, Polytechnic University of Coimbra, Coimbra, Portugal.

ABSTRACT

Este estudo examina a literatura sobre responsabilidade social corporativa e lealdade do cliente, identificando os principais autores e tendências de pesquisa. Realizou-se uma revisão sistemática com 408 artigos publicados entre 2004 e 2024, utilizando as bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, e os softwares *R* e *VOSviewer* para a análise bibliométrica. O estudo analisou a produção científica anual, as revistas e os artigos mais citados sobre responsabilidade social corporativa e lealdade do cliente. Desenvolveu-se um mapa temático e uma análise de coocorrência de termos, sugerindo que pesquisas futuras possam explorar temas como o impacto dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, como as motivações percebidas para a RSC influenciam a lealdade do cliente, e o papel da inovação nas relações entre empresas e clientes. Este artigo explora como a sustentabilidade afeta a lealdade e retenção dos clientes, enfatizando a importância de investigar os resultados do marketing verde neste contexto.

PALAVRAS-CHAVE: Análise Bibliométrica, Responsabilidade Social, Sustentabilidade, Relação com o Cliente, Lealdade do Cliente.

ABSTRACT

This study examines the literature on corporate social responsibility and customer loyalty, identifying the main authors and research trends. A systematic review was conducted with 408 articles published between 2004 and 2024, utilizing the *Web of Science* and *Scopus* databases, and employing the *R* and *VOSviewer* software for bibliometric analysis. The study analyzed annual scientific production, the most cited journals and articles regarding corporate social responsibility and customer loyalty. A thematic map and a term co-occurrence analysis were developed, suggesting that future research could explore topics such as the impact of the Sustainable Development Goals, how perceived motivations for CSR influence customer loyalty, and the role of innovation in the relationships between companies and customers. This article explores how sustainability affects customer loyalty and retention, emphasizing the importance of investigating the results of green marketing in this context.

PALAVRAS-CHAVE: Bibliometric Analysis, Social Responsibility, Sustainability, Customer Relationship, Customer Loyalty.

DESCODIFICANDO O *ESG-WASHING*: A TRANSPARÊNCIA E A DIVERSIDADE DE GÉNERO SÃO IMPORTANTES PARA AUMENTAR O VALOR DAS EMPRESAS DO SETOR DE ENERGÉTICO?

João Magueija, joamagueija@gmail.com, University of Coimbra, CeBER, Faculty of Economics, Av. Dias da Silva, 165, 3004-512 Coimbra - Portugal

Catarina Proença, cproenca@fe.uc.pt, University of Coimbra, CeBER, Faculty of Economics, Av. Dias da Silva, 165, 3004-512 Coimbra - Portugal

Mário Augusto, maugusto@fe.uc.pt, University of Coimbra, CeBER, Faculty of Economics, Av. Dias da Silva, 165, 3004-512 Coimbra - Portugal

RESUMO

Com base nas teorias da legitimidade e da sinalização, este estudo analisa o impacto do ESG-Washing no valor de mercado das empresas do setor energético, considerando a diversidade de género nos Conselhos de Administração (BGD) e a divulgação de Relatórios de Responsabilidade Social Corporativa (RRSC) como fatores moderadores dessa relação. A investigação baseia-se numa amostra de 216 empresas do setor energético, distribuídas globalmente, com dados referentes ao período de 2015 a 2022. Para estimar o modelo proposto, recorreu-se ao Generalized Method of Moments System (GMM-system). Os resultados demonstram que o ESG-Washing tem um efeito negativo no valor da empresa, enquanto a diversidade de género nos Conselhos de Administração e a divulgação de RRSC exercem um impacto positivo, atenuando os efeitos adversos do ESG-Washing. Estes achados sugerem que as empresas devem investir não apenas na melhoria das suas práticas ESG, mas também numa comunicação transparente com o mercado, promovendo a diversidade nos Conselhos e reforçando a transparência através da divulgação de RRSC, de forma a evitar a penalização associada ao ESG-Washing.

PALAVRAS-CHAVE: *ESG-Washing*, Valor de Mercado, Diversidade de género no board, Responsabilidade social corporativa, Sector da energia.

ABSTRACT

Based on legitimacy and signaling theories, this study analyzes the impact of ESG-Washing on the market value of companies in the energy sector, considering Board Gender Diversity (BGD) and the disclosure of Corporate Social Responsibility Reports (CSRR) as moderating factors in this relationship. The research is based on a sample of 216 energy sector companies worldwide, with data covering the period from 2015 to 2022. To estimate the proposed model, the Generalized Method of Moments System (GMM-system) was employed. The results show that ESG-Washing has a negative effect on firm value, while Board Gender Diversity and CSRR disclosure exert a positive impact, mitigating the adverse effects of ESG-Washing. These findings suggest that companies should invest not only in improving their ESG practices but also in transparent communication with the market, promoting board diversity, and reinforcing transparency through CSRR disclosure to avoid the penalties associated with ESG-Washing.

KEYWORDS: ESG-Washing, Market value, Board gender diversity, Corporate social responsibility reporting, Energy sector.

Funding: This work has been funded by national funds through FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., through project UIDB/05037/2020 with DOI 10.54499/UIDB/05037/2020

RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA: ESTUDO DO IMPACTO SOCIAL DAS BOLSAS FILANTRÓPICAS

Randal Martins Pompeu, randal@unifor.br, Universidade de Fortaleza

Lana Rodrigues da Costa Farias, lanafarias@unifor.br, Universidade de Fortaleza

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze the social impact generated by a Philanthropic Scholarships program on access to higher education, taking as a case study the Edson Queiroz Foundation, sponsor of the University of Fortaleza (Unifor), and its Super Philanthropic Scholarships program. The research seeks to understand how the program contributes to the educational inclusion and social transformation of low-income students. As for the approach to the problem, it is classified as exploratory, in the form of field research, with a cross-section, quantitative data treatment and conducted as a single case study. The analysis used data samples collected throughout 2023. The results showed that the program has been assertive in democratizing access to higher education, providing opportunities for low-income students and promoting social inclusion at the University. Furthermore, the data indicates that the scholarships have the potential to positively impact not only the beneficiary students, but also their communities, contributing to the reduction of educational and social inequalities. Thus, the research reinforces the relevance of philanthropic programs as essential tools for advancing equity in higher education in Brazil.

KEYWORDS: University Social Responsibility. Social capital, Social Inclusion. Philanthropic Scholarship. CEBAS.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar o impacto social gerado por um programa de Bolsas Filantrópicas no acesso ao ensino superior, tomando como estudo de caso da Fundação Edson Queiroz, mantenedora da Universidade de Fortaleza (Unifor), e seu programa Super Bolsas Filantrópicas. A pesquisa busca compreender como o programa contribui para a inclusão educacional e a transformação social de estudantes de baixa renda. Quanto à abordagem do problema, classifica-se como exploratória, na forma de pesquisa de campo, com corte transversal, tratamento quantitativo dos dados e conduzida como estudo de caso único. A análise utilizou amostras de dados coletados ao longo de 2023. Os resultados evidenciaram que o programa tem sido assertivo na democratização do acesso ao ensino superior, proporcionando oportunidades para estudantes de baixa renda e promovendo inclusão social na Universidade. Além disso, os dados indicam que as bolsas têm potencial para impactar positivamente não apenas os estudantes beneficiados, mas também suas comunidades, contribuindo para a redução das desigualdades educacionais e sociais. Assim, a pesquisa reforça a relevância de programas filantrópicos como ferramentas essenciais para o avanço da equidade no ensino superior no Brasil.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social Universitária. Impacto Social. Ensino Superior. Inclusão Social. Bolsas Filantrópicas.

1. INTRODUÇÃO

A Responsabilidade Social das Universidades tem como competência definir seu próprio rumo em meio às dúvidas e adversidades. Percebe-se, a importância das ações sociais efetivadas pelas Instituições de Ensino Superior às comunidades

circunvizinhas não somente por cumprirem dispositivos legais, mas por estimular um processo de melhoria de qualidade na formação das pessoas (Nunes et al., 2017).

As Universidades têm tido papel destacado ao beneficiar as comunidades a seu redor, por meio da implantação e desenvolvimento de projetos de benfeitoria de vidas, contribuindo para reduzir o passivo social/ambiental nas relações da academia com a sociedade (Venâncio, 2014). A Responsabilidade Social é um engajamento que a empresa ou qualquer outro tipo de organização tem com a sociedade, impactando-a positivamente por meio de ações e atividades (Moraes et al., 2017).

No Brasil, embora haja evolução recente nos indicadores de educação, as taxas de acesso, conclusão e qualidade ainda estão abaixo do desejável em todos os níveis educacionais, expõem Lazzarini et al. (2019). Existem evidências de que a baixa escolaridade dos trabalhadores no Brasil, principalmente nas regiões menos favorecidas economicamente, como o Nordeste, representa fortes causas para o crescimento econômico deficiente, o que pode se constituir em fator relevante para justificar a redução da média dos anos de estudo nas diferentes regiões do Brasil (Pompeu & Marques, 2013).

O demonstrativo de um retrato educacional deficiente revela mais do que um quadro problemático para a edificação do Capital Social e Humano, mas também a urgente necessidade pela construção articulada de uma rede de iniciativas que envolvam universidade e comunidade em prol da execução de ações voltadas à Responsabilidade Social, agregando valores e objetivando o desenvolvimento social (Pompeu e Marques, 2013).

Pompeu e Marques (2013) relatam que, por meio da Vice-Reitoria de Extensão e Comunidade Universitária, a Unifor articula demandas sociais coordenadas por projetos especiais, direcionados à atuação conjunta entre ambiente acadêmico e comunidades de baixa renda. O compromisso da Fundação Edson Queiroz, mantenedora da Universidade de Fortaleza, como instituição voltada ao desenvolvimento da tríade ensino, pesquisa e extensão.

Muitas pessoas desconhecem a relevância das entidades filantrópicas e seu papel fundamental na sociedade. No entanto, é por meio dessas instituições que numerosos indivíduos têm acesso a uma vida mais digna, com melhorias significativas na educação e qualidade de vida. Essas entidades, que fazem parte do Terceiro Setor, atuam de forma decisiva na oferta de serviços e bens (Gais et al. 2016).

O Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) é um documento relacionado à área da educação, cuja responsabilidade passou a ser do Ministério da Educação após a promulgação da Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009. Esse certificado de promoção de filantropia permite a inclusão social, assegurando a oferta de bolsas de estudo, integrais ou parciais. Dessa forma, estabelece-se como uma política pública voltada ao acesso à Educação Básica e Superior (Brasil, 2009).

O CEBAS Educação, no contexto das políticas educacionais atuais, desempenha um papel significativo no processo de inclusão social no Brasil, ao garantir a oferta de bolsas, integrais ou parciais, para estudantes da Educação Básica e Educação Superior. Dessa forma, estabelece-se como uma importante política pública de promoção do acesso à educação (Cebas, 2013).

Dessa maneira, este estudo propõe-se a responder à seguinte questão: Qual o impacto social das bolsas filantrópicas CEBAS no Ensino Superior por uma IES particular? Para responder a essa questão, definiu-se como objetivo geral analisar o impacto social das Bolsas Filantrópicas no acesso ao ensino superior, com o estudo de caso da Fundação Edson Queiroz, mantenedora da Universidade de Fortaleza (Unifor).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Somado às mudanças sociais estabelecidas pela globalização, expansão da educação superior e desenvolvimento tecnológico, as Universidades se veem à frente de demandas por novas atitudes. Nas universidades, a Responsabilidade Social (RS) está frequentemente associada à extensão universitária, enfatizando seu vínculo tanto com a sociedade quanto com as demais áreas de ensino e pesquisa. Entretanto, a compreensão de RS pode ir além das ações específicas de extensão, uma vez que o processo educacional é integrado e indivisível (Nunes et al., 2017).

A cooperação das IES na área de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) visa, entre outros aspectos, fomentar uma visão integrada do indivíduo, orientando-o no desenvolvimento do caráter e no incentivo à intelectualidade. Esse processo busca promover conhecimentos fundamentados em princípios éticos, como solidariedade, respeito, transparência e participação (D'Afonsêca, 2006).

Macedo (2005) relata que, ao longo da década de 1990, emergiu uma universidade mais consciente de sua responsabilidade em contribuir para a melhoria da sociedade e mais conectada à realidade social ao seu redor. Vale destacar que, além do trabalho realizado pelo sistema público de ensino superior, houve uma crescente participação das instituições educacionais privadas, que, devido à sua natureza e por questões políticas, promoviam o papel social da academia, estabelecendo um canal privilegiado de comunicação com a comunidade.

A Universidade pode ser comparada a uma grande pirâmide de base triangular, conforme figura 1. Embora seja uma construção única, apresenta uma base e três faces que refletem sua essência. As faces visíveis representam o ensino, a pesquisa e a extensão, sustentadas por uma base que simboliza a gestão universitária. Vale ressaltar que a gestão universitária refere-se ao conjunto de processos e estruturas administrativas que permitem à instituição cumprir sua missão. Nesse modelo da pirâmide, a gestão (a base) está profundamente conectada com cada uma das faces, que se complementam, garantindo uma estrutura sólida e integrada (Calderon, 2006).

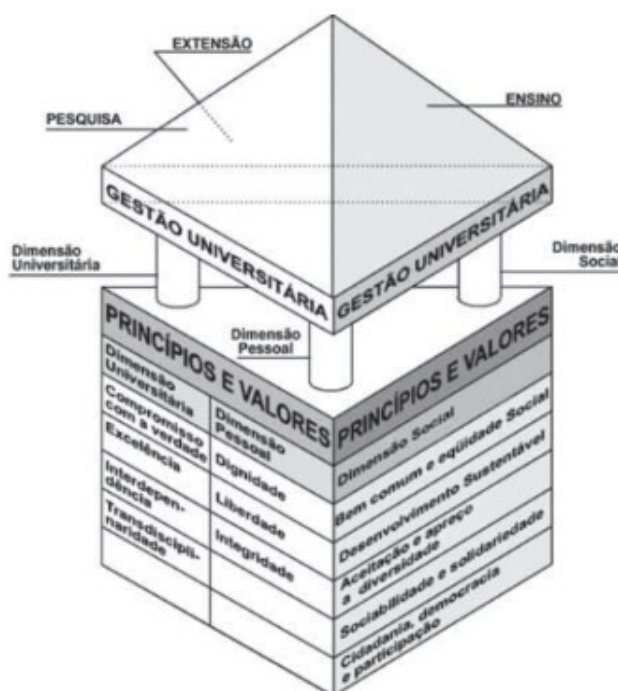


Figura 1: Pirâmide da Gestão Universitária

Fonte: Calderon (2006, p. 17).

A Responsabilidade Social Universitária requer, a partir de uma perspectiva holística, a integração dos diversos setores da instituição em um projeto que promova princípios éticos, o desenvolvimento social igualitário e sustentável, a produção e disseminação de conhecimentos responsáveis, além da formação de profissionais cidadãos conscientes. A Figura 2, a seguir, ilustra o caráter abrangente e central da reforma universitária almejada, Segundo Vallaes (2006, p. 39).

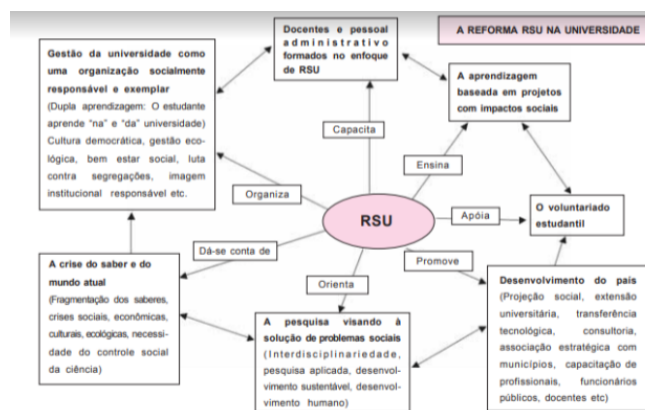


Figura 2: Visão global e central da reforma universitária desejada

Fonte: Vallaeys (2006, p. 39).

As possibilidades de interligar as iniciativas de ensino, pesquisa e projeção social são praticamente infinitas. Basta fornecer o apoio institucional adequado às mentes criativas de cada núcleo universitário, permitindo a constante renovação das ações sociais. Essas ações contribuem para o aprimoramento da formação acadêmica e profissional da comunidade universitária, servindo como um meio singular de manter, a longo prazo, a dinâmica da Responsabilidade Social Universitária em benefício da sociedade (Vallaeys, 2006).

Pompeu e Marques (2013) afirmam com convicção que a educação representa uma estratégia poderosa e crucial que deve ser aplicada para beneficiar profundamente a sociedade, criando novos e promissores caminhos de vida. A atuação de uma universidade precisa ser altamente qualificada para incorporar de forma abrangente conhecimento e pesquisa, ao mesmo tempo em que possibilita oportunidades valiosas e acessíveis para a difusão do aprendizado. Essencialmente, essa atuação deve fomentar vigorosamente atividades que promovam o desenvolvimento integral do Capital Humano e Social, impactando positivamente todos os envolvidos.

O CEBAS (Certificado de Entidade Benéfica de Assistência Social), anteriormente conhecido como CEFF (Certificado de Entidade de Fins Filantrópicos), é concedido pelo CNAS (Conselho Nacional de Assistência Social). Podem solicitar ao CEBAS as entidades que atuam nas seguintes áreas: a) promoção da proteção à família, à maternidade, à infância, à adolescência e à velhice; b) assistência a crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade; c) implementação de ações de prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas com deficiência; d) oferta gratuita de assistência educacional ou de saúde; e) facilitação da integração ao mercado de trabalho; f) promoção do desenvolvimento cultural; g) atendimento e orientação sobre os benefícios da Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) e a defesa dos direitos relacionados a essa legislação (Camacho, 2021).

A Certificação de Entidade Benéfica de Assistência Social (CEBAS) concede às organizações o benefício da isenção das contribuições sociais, além de garantir prioridade na celebração de convênios com o setor público, entre outros privilégios. Vale ressaltar que o certificado CEBAS é um dos documentos obrigatórios da Receita Federal para que entidades privadas sem fins lucrativos possam obter a autorização da cota patronal das contribuições (Brasil, 2004).

3. METODOLOGIA

Quanto aos objetivos da pesquisa, este estudo se classifica como exploratório e descritivo, designando a descrição das particularidades de determinada população e a identificação de relações entre variáveis (Gil, 2017). Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é conduzida como estudo de caso único.

A presente metodologia foi executada nas seguintes etapas: primeiramente, revisão da literatura para averiguar a pertinência do tema e embasar as variáveis definidas para estudo. No segundo momento, a pesquisa documental a dos dados do programa Super Bolsas Filantrópicas. A partir dos resultados obtidos, estrutura-se uma visão crítica acerca da análise dos impactos sociais em relação às bolsas ofertadas pela Fundação Edson Queiroz, mantenedora da Universidade de Fortaleza (Unifor).

Para a análise documental, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo baseada na categorização proposta por Bardin. Esse processo incluiu uma pré-análise, a construção do corpus, o acordo e a categorização. Bardin descreve a análise documental como uma operação que visa representar o conteúdo de um documento de forma distinta do original, com o objetivo de facilitar sua consulta e referência (Bardin, 2011).

4. RESULTADOS

A oferta de bolsas contemplou alunos dos cursos EAD, tais como: Administração, Marketing Digital, Ciências Contábeis, Gestão Financeira, Inteligência de Negócios do Centro de Ciências e Gestão(CCG) e Análise e Desenvolvimento de Sistemas do Centro de Ciência e Tecnologia(CCT).

Nos cursos presenciais: Administração, Ciências Contábeis, Marketing, Ciências Econômicas, Comércio Exterior, Publicidade e Propaganda, Cinema e Áudio Visual, Design de Moda, Finanças, Jornalismo, Negócios do Centro de Ciências e Gestão, além de Engenharia Civil, Engenharia Mecânica, Engenharia de Produção, Engenharia Elétrica, Energias Renováveis, Arquitetura e Urbanismo, Ciências da Computação, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia Ambiental e Sanitária, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Engenharia Eletrônica do Centro de Ciências Tecnológicas, também Psicologia, Educação Física, Fisioterapia, Farmácia, Fonoaudiologia, Estética e Cosmética, Nutrição, Enfermagem, Medicina, Medicina Veterinária, e Odontologia do Centro de Ciência e Saúde(CCS), por fim, o curso de Direito do Centro de Ciências Jurídicas.

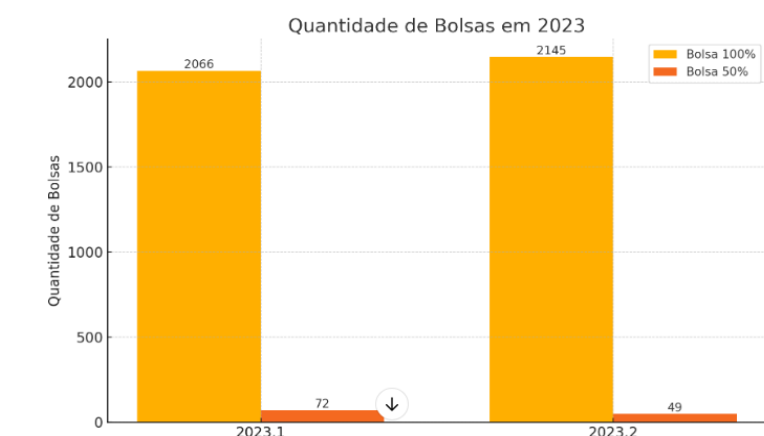


Gráfico 1: Quantidade de bolsas em 2023

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No gráfico 1 apresenta a quantidade de bolsas ofertadas no ano de 2023, sendo 2066 bolsas 100% no semestre 2023.1 e 2145 no semestre 2023.2. Tiveram também bolsas 50% distribuídas entre 72 no semestre 2023.1 e 49 no semestre 2023.2

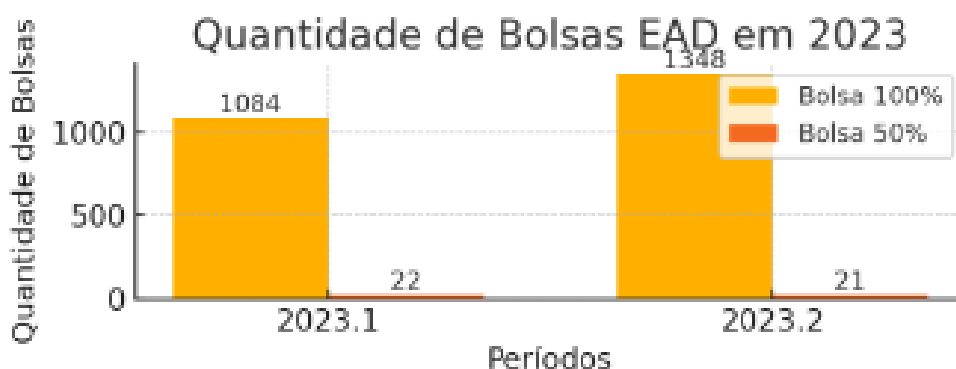


Gráfico 2: Quantidade de bolsas na modalidade EAD em 2023

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

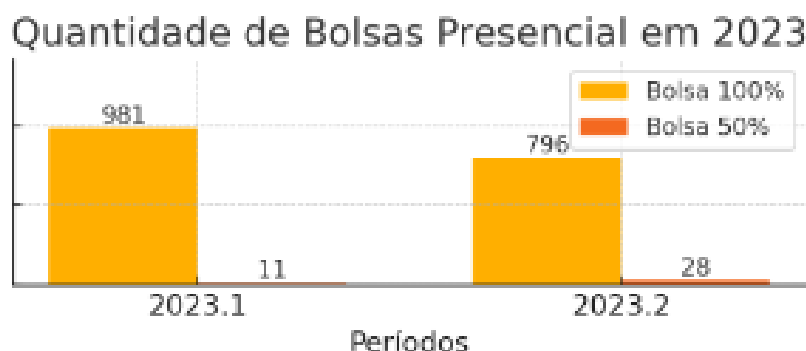


Gráfico 3: Quantidade de bolsas na modalidade presencial em 2023
Fonte: Dados da pesquisa (2024)

No gráfico 2 e 3 apresentam a quantidade de bolsas ofertadas entre as modalidades ead e presencial. A iniciativa da Fundação Edson Queiroz, que possui o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), busca ampliar as oportunidades de acesso ao ensino superior (Unifor, 2023).

Para Ashley (2002) a responsabilidade social é definida como o compromisso que a empresa tem para com a sociedade, através de posturas e ações que influenciam de forma positiva a comunidade, agindo de maneira ativa e desempenhando de forma coerente e transparente o seu papel.

A maneira como a Unifor desenvolve suas atividades e organiza sua estrutura em relação ao ambiente acadêmico e à sociedade revela seu papel como uma instituição socialmente responsável, que gera e transmite conhecimento em diálogo com os contextos sociais. Nessa perspectiva, destaca-se a importância de captar a dinâmica das Instituições de Ensino Superior, suas funções e contribuições como pilares na formação de Capital Social e Cultural (Magalhães, 2017).

O setor privado da educação superior integrou de forma significativa a gestão com a Responsabilidade Social em suas práticas, buscando promover o desenvolvimento humano por meio de projetos transformadores e soluções alternativas para os problemas sociais. Focados na comunidade e em ações locais, esses projetos têm o potencial de alterar as relações sociais, estimulando a participação dos indivíduos locais para que atuem como agentes de transformação social em suas comunidades (Furlani, 2005).

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve por objetivo analisar o impacto social das Bolsas Filantrópicas, com o estudo de caso da Fundação Edson Queiroz, mantenedora da Universidade de Fortaleza (Unifor). Os resultados evidenciam a importância desse programa no apoio à educação de jovens de baixa renda, promovendo a inclusão e contribuindo para a redução das desigualdades sociais.

A análise também destacou como as bolsas filantrópicas têm o potencial de transformar vidas ao abrir oportunidades para o desenvolvimento pessoal e profissional dos beneficiários, além de fortalecer o compromisso da Unifor com a Responsabilidade Social. Dessa forma, o estudo reafirma a relevância das iniciativas filantrópicas no campo educacional como ferramentas essenciais para promover a equidade e o desenvolvimento sustentável na sociedade.

REFERÊNCIAS

- Ashley, Patrícia A. et al. *Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*. São Paulo: Saraiva, 2002.
Bardin, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
Brasil. *Constituição Federal de 1988*. Promulgada em 5 de outubro de 1988. _____. Lei nº 12.101, de 27 de novembro de 2009. Dispõe

- sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112101.htm. Acesso em: 11 Out. 2024.
- _____. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Secretaria Nacional de Assistência Social. Política Nacional de Assistência Social (PNAS/2004). Brasília, DF, MDS/SNAS/PNAS, nov. 2004.
- Calderon, A. I. Responsabilidade Social Universitária: contribuições para o fortalecimento do debate no Brasil. *Estudos*, Brasília, DF, ano 24, n. 36, p. 7-20, jun. 2006
- Camacho, Adriana Batista Rangel. Gestão Social – Interfaces e Reflexões na Educação e sua Relação nas Organizações sem fins Lucrativos(OSFL). *Revista Serpos* nº1 V.1 Ano 2021.
- Cebas. *O que é Cebas Educação? Cartilha Prática Sobre o Certificado de Entidades Beneficentes de Assistência Social na Área da Educação*. Nov. 2013. Disponível em: https://cebas.mec.gov.br/images/pdf/cartilha_cebas_web.pdf. Acesso em 15 out. 2024.
- Cebas - *Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social - Graduação - UNIFOR*. Disponível em: <<https://unifor.br/web/graduacao/financiamento-descontos-bolsas/cebas>>. Acesso em: 8 Jul. 2024.
- D'Afonseca, Marta Guimarães. *Responsabilidade Social e ética nas Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas de Salvador-BA*. 2006. 223p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Fortaleza, 2006.
- Dubet, F. *O que é a desigualdade escolar?* São Paulo: Editora Brasiliense, 2000. Fórum Nacional de Instituições Filantrópicas (FONIF). Site institucional. Disponível em: <https://fonif.org.br/>. Acesso em 03 de Maio de 2024.
- Freire P. *Pedagogia do oprimido*. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- Furlani, L. M. T.. *Responsabilidade Social – o novo/velho desafio*. Estudos, Brasília, DF, ano 23, n. 34, p. 63-71, abril, 2005.
- Gais, A. F., Zonatto, V. C. da S., & Kappel, R. da S. (2016). Impacto das Alterações Promovidas Pela Lei Nº12.868/2013 em Entidades Filantrópicas de Educação Superior. *Revista De Contabilidade DOM ALBERTO* , 5(9), 136-153. Recuperado de <https://revista.domalberto.edu.br/revistadecontabilidadefda/article/view/45>
- Gil, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. Grupo GEN, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>>. Acesso em: 24 set. 2020.
- Lazzarini, S. G.; Saes, P. M.; Cabral, S; Filho, J. G; S.; Teodorovicz, T.; Mitidieri, M.D'A.; & Borges, J. M.; Bardal, D. F.. *Contrato de impacto social no Estado de São Paulo: investindo com metas de desempenho no Ensino Médio*. São Paulo: Insper Metricis, 2019.
- Macedo, A. R. de. *O papel social da universidade*. Estudos, Brasília, DF, ano 23, n. 34, p. 7-12, abril, 2005.
- Magalhães, K. C. S. T., *A Responsabilidade Social Universitária nos cursos de Direito: aspectos legais e contribuições do núcleo de prática jurídica para a formação da autonomia discente*. 2017, 123f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Fortaleza. Programa de Mestrado em Direito Constitucional, Fortaleza, 2017.
- Moraes, N. R. de; Marques, A. R. dos S.; Hamada, C. dos S.; & Ruiz, S. C. M. Responsabilidade Social Empresarial, dever ou ética? Conceitos, evolução e abordagens. *Aturá Revista Pan-Amazônica de Comunicação*, Palmas, v. 1, n. 3, p. 235-257, set-dez. 2017.
- Nunes, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires; Pereira, Isabel Cristina Auler; Pinho, Maria José de. A Responsabilidade Social Universitária e a avaliação institucional: reflexões iniciais. *Revista da Avaliação da Educação Superior* (Campinas). Campinas; Sorocaba, SP, v. 22, n. 1, p. 165-177, mar. 2017.
- Oliveira, D. O. et al. *Pensar, comunicar e agir: um caso prático de responsabilidade social*. In: POMPEU, R. M.; MARQUES, C. S. E. (Orgs.). Responsabilidade social das universidades. Florianópolis: Conceito, 2013.
- Pompeu, R. M. *As ações de Responsabilidade Social da Unifor para o desenvolvimento social, formação do Capital Humano e Capital Social*. In: Pompeu, R. M.; Marques, C. S. E. Responsabilidade Social das Universidades. Florianópolis: Conceito, 2013.
- Saviani, D. *Escola e democracia*. 39. ed. Campinas: Autores Associados, 2003.
- Sen, A. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- Universidade de Fortaleza (Unifor). *Bolsas Filantrópicas CEBAS*. Fortaleza: Unifor, 2024. Disponível em: <https://www.unifor.br/web/graduacao/financiamento-descontos-bolsas/cebas>. Acesso em 03 de Maio de 2024.
- Unifor. *Bolsas e Financiamentos*. Fortaleza, CE. 2023. Disponível em: <<https://www.unifor.br/web/graduacao/financiamento-descontos-bolsas/cebas>>. Acesso em 15 Out. 2024.
- Vallaey, François. *Que significa Responsabilidade Social Universitária*. Estudos, Brasília, DF, ano 24, n. 36, p. 34-55, jun. 2006.

IMPACTO DO ESG NA *PERFORMANCE* DO SETOR ENERGÉTICO: O PAPEL DA DIVERSIDADE DE GÉNERO

Leonor Bandeira, leonormcb@gmail.com, University of Coimbra, CeBER, Faculty of Economics, Av. Dias da Silva, 165, 3004-512 Coimbra - Portugal

Catarina Proença, cproenca@fe.uc.pt, University of Coimbra, CeBER, Faculty of Economics, Av. Dias da Silva, 165, 3004-512 Coimbra - Portugal

Mário Augusto, maugusto@fe.uc.pt, University of Coimbra, CeBER, Faculty of Economics, Av. Dias da Silva, 165, 3004-512 Coimbra - Portugal

RESUMO

Este artigo tem como propósito examinar o impacto das práticas de ESG, tanto de forma agregada como em cada um dos seus pilares, na performance financeira das empresas do setor energético, considerando ainda o papel da diversidade de género nos Conselhos de Administração nesta relação. Para tal, analisou-se uma amostra de 220 empresas do setor energético, distribuídas globalmente, entre 2015 e 2022. A metodologia adotada baseou-se em dados em painel, recorrendo ao modelo Generalized Method of Moments (GMM)-system de Arellano & Bond (1991) para testar as hipóteses formuladas. Os resultados indicam que o impacto positivo do ESG score na performance das empresas só se verifica a partir de um determinado nível de investimento, evidenciando uma relação não linear entre estas variáveis. Entre os três pilares do ESG, a componente ambiental revela-se a mais influente na performance financeira, sendo um fator crucial para o setor energético. No entanto, apesar dos benefícios das boas práticas ambientais, os elevados investimentos que exigem podem desencorajar investidores. Já as dimensões social e de governação demonstram um efeito positivo na performance das empresas. Adicionalmente, os resultados sugerem que a diversidade de género nos Conselhos de Administração reforça a relação entre o investimento em ESG e a performance financeira, sendo particularmente relevante para fortalecer a dimensão da governação. No entanto, para que essa influência seja efetiva, é necessária uma representação mínima de mulheres nos Conselhos de Administração.

PALAVRAS-CHAVE: *Performance*, ESG, Diversidade de género, Setor energético.

ABSTRACT

This article aims to examine the impact of ESG practices, both in aggregate form and across its individual pillars, on the financial performance of companies in the energy sector, while also considering the role of Board Gender Diversity in this relationship. To achieve this, a sample of 220 energy sector companies worldwide was analyzed for the period between 2015 and 2022. The adopted methodology was based on panel data, using the Generalized Method of Moments (GMM)-system model by Arellano & Bond (1991) to test the formulated hypotheses. The results indicate that the positive impact of the ESG score on firm performance is only observed beyond a certain investment threshold, highlighting a non-linear relationship between these variables. Among the three ESG pillars, the environmental component emerges as the most influential on financial performance, proving to be a crucial factor for the energy sector. However, despite the benefits of sound environmental practices, the high investments they require may deter investors. Meanwhile, the social and governance dimensions demonstrate a positive effect on corporate performance. Additionally, the findings suggest that Board Gender Diversity strengthens the relationship between ESG investment and financial performance, being particularly relevant in enhancing the governance dimension. However, for this influence to be effective, a minimum level of female representation on Boards of Directors is required.

KEYWORDS: Performance, ESG, Board gender diversity, Energy sector.

Funding: This work has been funded by national funds through FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., through project UIDB/05037/2020 with DOI 10.54499/UIDB/05037/2020

IMPACTO DA TRANSFERÊNCIA DE COMPETÊNCIAS PARA OS MUNICÍPIOS: A PERCEÇÃO DOS PRINCIPAIS ATORES

Susana Cristina Ramos Ferreira, susana_cristina_ferreira@hotmail.com, Instituto Politécnico de Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093, Coimbra, Portugal.

Miguel Lira, mlira@iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093, Coimbra, Portugal. CEOS.PP Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal

RESUMO

Nos últimos anos, tem-se acentuado a discussão em torno da descentralização. A repartição de poder entre níveis de governação assume repercussões à escala mundial e Portugal não é exceção. O Governo Central passou para os municípios a gestão de várias áreas tais como a educação, a ação social, a saúde, a cultura, a habitação, o património, a proteção civil, entre outras áreas. Com este estudo pretende-se analisar a perceção que os principais atores têm deste processo de transferência de competências. A metodologia adotada é de cariz qualitativo, através do estudo de caso do município da Lousã, tendo sido inquiridos os envolvidos neste processo de transferência de competências, através de entrevistas semiestruturadas. Os resultados obtidos tendem a indicar que a perceção geral dos intervenientes auscultados é que este processo é de extrema importância e pode ser caracterizado como positivo.

PALAVRAS-CHAVE: Descentralização, Transferência de Competências, Governo Local.

ABSTRACT

In recent years, the discussion around decentralization has intensified. The distribution of power between levels of government has repercussions worldwide, and Portugal is no exception. The central government handed over the management of various areas such as education, social action, health, culture, housing, heritage, civil protection, among others, to the municipalities. This research aims to assess the perception of the main players have of this process. The methodology adopted has a qualitative nature, through a case study of the municipality of Lousã, where those involved in this process of transferring competences have been questioned, through semi-structured interviews. The results obtained tend to indicate that, in general, the general perception of the stakeholders interviewed is that this process is extremely important and can be characterized as positive.

KEYWORD: Decentralization, Transfer of Competences, Local Government.

1. INTRODUÇÃO

No continente europeu, segundo Teles (2021), assiste-se a uma tendência para a descentralização e regionalização efetivas das políticas públicas, a cooperação intermunicipal e a criação e capacitação de entidades metropolitanas. Paralelamente às reformas que buscam melhores soluções de escala, reduzindo-se o número de municípios ou procedendo à sua fusão, ficamos a saber que as melhores soluções passam pelo investimento na articulação multiníveis, na versatilidade e adaptabilidade das dimensões e responsabilidades da governação descentralizada, com sistemas de descentralização assimétrica, onde as competências entre entidades homólogas variam consoante a natureza dos territórios e os problemas neles dominantes.

No entanto, para Domingos (2019), as autarquias só serão verdadeiramente autónomas quando dispuserem de recursos financeiros para assegurar as funções que lhes foram atribuídas, recursos esses que sejam estáveis, não anuais e não dependentes da vontade discricionária do poder central.

À primeira vista, o modelo português de governação a vários níveis não parece diferir muito dos sistemas praticados na maioria dos outros países. Contudo, os municípios portugueses, as freguesias e as entidades intermunicipais, que constituem atualmente o governo subnacional em Portugal, têm menor poder de despesa e de receita do que a maioria dos seus pares noutros países da UE (CEMR, 2021).

Com este estudo, pretende-se analisar a perceção que os principais atores têm deste processo.

A metodologia será a pesquisa qualitativa, com o recurso à análise das entrevistas realizadas aos principais atores locais e regionais do concelho, estudo de caso da presente investigação.

Será realizado o enquadramento teórico das principais temáticas, seguido da apresentação da metodologia da investigação. Por fim, no capítulo seguinte serão apresentados os resultados da investigação.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Segundo Teles (2021), as reformas da governação local estão presentes na agenda política dos países europeus desde 1960, em que cada país adotou o processo de formas distintas, tendo em conta os diversos fatores políticos, culturais, socioeconómicos, geográficos, demográficos e legislativos.

Existem várias formas de avaliar a centralização/descentralização. Um dos instrumentos mais comuns, usados pelas agências internacionais para comparar esta matéria entre os diversos países é a identificação da parte das despesas públicas – em percentagem do produto interno bruto (PIB) que é efetuada pelos níveis de governo mais local, que corresponde no caso português às autarquias locais (Teles, 2021).

Na definição de governos subnacionais por parte da OCDE são considerados três níveis: nível municipal, nível intermédio e nível regional (estados, regiões, províncias). Num levantamento feito pelo Global Observatory on Local Finances são considerados 101 países. A amostra estudada é composta por 17 países com organização federal e quase federal e 84 países com organização unitária. Desses 101 países, 31 só têm um nível de governação subnacional, 47 países têm dois níveis de governação subnacional e 23 países têm três níveis de governação subnacional (Costa, 2019).

Da análise da classificação efetuada no estudo do Conselho dos Municípios e das Regiões da Europa (CEMR) conclui-se haver entre os estudos publicados alguma incerteza no que respeita à classificação dos governos por diferentes níveis. Neste estudo do CEMR, o nível municipal inclui governos submunicipais o que não acontece nos documentos da OCDE. A classificação como nível intermédio e nível regional também nem sempre é consistente (caso da Suécia) CEMR, 2021).

Entre os 40 países do CEMR abrangidos por este estudo, existem 36 países unitários (incluindo estados regionais como Espanha e Itália), quatro com sistemas federais e oito países têm um nível intermédio de governação, por exemplo, províncias ou condados, e mais de metade têm um governo regional (*Ibidem*).

No caso da Finlândia, por exemplo, houve 23 alterações a nível municipal de 2013 a 2021, com uma diminuição do número de municípios de 336 para 309, e um aumento da dimensão dos governos locais. Na Albânia, foram criadas 12 regiões, mesmo quando os municípios foram reduzidos de 373 para 61. Em Malta, foram criados cinco conselhos regionais em 2021 (anteriormente chamados "Comités Regionais"), na sequência do Processo de Reforma do Governo Local e da publicação da Lei n.º XIV de 2019 (*Ibidem*).

Outrora um Estado unitário, a Bélgica é atualmente um Estado federal baseado num padrão complexo de Comunidades e Regiões com os mesmos poderes legais que o Estado Federal. A sexta reforma do Estado, que está a ser implementada, constitui um novo passo no sentido de conferir mais poderes às entidades federadas. Além disso, o governo local assenta principalmente nos municípios (Husson et al, 2016).

A Itália tem passado por grandes reformas do seu Estado central. Após a reforma de 2001 que se centrou no nível regional. O antagonismo entre o Estado central e os níveis locais (em particular o regional) é a principal característica deste país nos últimos 25 anos. A reforma de 2016 teve como objetivo estabelecer um novo equilíbrio de autoridades, abordando a dinâmica de poder entre o Estado central e as comunidades locais (Bettonim, 2016).

A Espanha constitui um exemplo de transferência de competências, tanto no sentido ascendente como descendente, de um contexto anteriormente altamente centralizado. Desde o fim do regime de Franco, o grau de autonomia que as regiões espanholas da Nomenclatura das Unidades Territoriais Estatísticas (NUT) 2 ("Comunidades Autónomas") possuem é semelhante ao das regiões de um país federal, se não mais substancial (Moreno, 2002).

Tem havido um aumento relevante da autonomia local nos últimos 25 anos na Europa, onde se destacam países como a Eslovénia, a Albânia, a Itália, a Lituânia e a República Checa (Teles, 2021).

Em termos de investigações direcionadas para os resultados da descentralização e transferência de competências, Dick-Sagoe (2020) concluiu que a descentralização levou a diversos aspetos positivos, no que concerne à prestação de serviços, resultou em alguns ganhos na satisfação das reais necessidades das comunidades locais.

Também Mota et al (2019) após a realização de um estudo sobre a descentralização administrativa, mais concretamente o caso do município do Porto e das competências nas áreas da educação e da mobilidade e transportes concluíram que o processo em curso não atende suficientemente à diferente dimensão dos municípios portugueses. A estimativa obtida no estudo sugere, assim, que no caso do município do Porto a descentralização de competência na área da educação pode gerar uma necessidade adicional de financiamento de cerca de 34,5 milhões de euros, numa fase inicial de ajustamento.

No estudo de Lopes (2020), através de uma metodologia do estudo de caso de investigação qualitativa, recorrendo à análise documental e realização de entrevistas, focado na área da educação no concelho de Sesimbra, conclui que os resultados obtidos evidenciam uma convergência de opinião dos atores envolvidos, considerando a municipalização da educação, suportada pela proximidade, como uma mais-valia para o desenvolvimento do local e do sistema educativo em geral.

Lira, Costa e Garcia (2022) realizaram um estudo no contexto da descentralização de competências na área da educação em Portugal. A metodologia adotada de cariz qualitativo, através do recurso a um estudo de caso, concretamente o estudo da realidade do município da Covilhã, através de entrevistas semiestruturadas permitiu concluir que a perceção geral dos intervenientes auscultados que se trata de um processo extremamente positivo, embora persistam alguns aspetos que podem ser melhorados, sobressaindo a falta de recursos financeiros para fazer face às novas responsabilidades assumidas.

Nunes (2023) realizou uma análise financeira das despesas e receitas do Município de Braga, relativas à transferência de competência na área da educação e da saúde. No seu estudo verificou que a nível da área da educação que a despesa paga pelo Município de Braga, em 2022, foi superior à importância transferida pelo Estado Central e ascende aos 2 milhões de euros, concluindo que o valor que o Estado transfere para as autarquias, nem sempre é o suficiente para fazer face às contas que as respetivas autarquias locais têm para as competências transferidas para as mesmas.

Rodrigues (2022), na sua investigação realizado tendo como estudo de caso o Município de Vieira do Minho concluiu que a transferência de competências na educação teve de facto implicações financeiras para o concelho e segundo o seu estudo, o princípio da descentralização no setor da educação não é acompanhado por verbas equivalentes.

3. METODOLOGIA

Este estudo de caso baseou-se num *design* do tipo não experimental transversal. A base espacial considerada é o concelho da Lousã, integrante da região NUT III – Região de Coimbra. Relativamente à unidade de análise, considerou-se um município específico – o Município da Lousã, tendo como base temporal o período compreendido entre o ano 2019 e 2023.

A metodologia será a investigação qualitativa, com estudo de caso exploratório e descritivo. Neste tipo de investigação, o estudo de caso é muito utilizado quando não se consegue controlar os acontecimentos e, portanto, não é de todo possível manipular as causas do comportamento dos participantes (Yin, 1994). Segundo o mesmo autor, um estudo de caso é uma investigação que se baseia principalmente no trabalho de campo, estudando uma pessoa, um programa ou uma instituição na sua realidade, utilizando para isso, entrevistas, observações, documentos, questionários e artefactos.

No que concerne à pesquisa, foi utilizada a entrevista semiestruturada. Richardson (1999) destaca a importância de ouvir o entrevistado e compreender sua perspetiva sobre um problema específico. Ao conduzir uma entrevista, é crucial permitir que o entrevistado compartilhe suas experiências e perceções, a fim de obter insights valiosos para a análise e compreensão do problema em estudo. A abordagem deste autor enfatiza a subjetividade e a riqueza das narrativas individuais, reconhecendo que diferentes pessoas podem ter visões distintas sobre a mesma situação. Essa compreensão profunda das perspetivas dos entrevistados é fundamental para a pesquisa qualitativa e para a construção de conhecimento significativo.

Foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas individuais, com perguntas abertas e perguntas adicionais, que se realizaram entre 14 de setembro de 2023 e 11 de março de 2024 em formato presencial, aos principais atores do processo, nomeadamente, ao Presidente da Câmara Municipal da Lousã (CML) e Vereadores/as do seu executivo, aos/as Presidentes das quatro Juntas de Freguesia do concelho, à representante da Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra (CIM RC) e ao Diretor do único Agrupamento de Escolas do concelho (na área da Educação). Foram ainda enviados pedidos para o gabinete da Ministra da Coesão Territorial, Ana Abrunhosa e para a Presidente da ANMP, Luísa Salgueiro. Da primeira não se obteve qualquer resposta, da ANMP remeteram para a página *web* da instituição, nomeadamente para os relatórios de acompanhamento e para os documentos produzidos nos Congressos relativos à Organização do Estado.

A análise das entrevistas foi realizada com recurso à análise de conteúdo e análise temática. Após a realização das entrevistas, procedeu-se à seleção, análise e tratamento da informação relevante retirada das respostas obtidas, o que permitiu a obtenção de um conhecimento detalhado da perceção dos atores sobre a descentralização de competências, num município português de média dimensão e do interior.

4. RESULTADOS

A primeira questão que se pretendia ver esclarecida, é o que esteve na génese da criação da Lei-quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais. O motivo é unânime entre os/as entrevistados/as: uma resposta mais eficiente à comunidade, face a proximidade, é o fator chave.

O Presidente da CML defende que “Foram duas questões: uma primeira foi a ambição e a vontade dos municípios terem mais competências e uma segunda, foi o Estado Central e o anterior Governo ter identificado como vantajosa a transferência destas competências para os municípios, uma vez que seria uma resposta mais eficiente à comunidade”.

A Vice-Presidente da CML refere ainda que “Pretende-se com isto fazer uma descentralização administrativa, passando ferramentas para a Câmara para dar respostas mais céleres, porque são respostas de proximidade, tem naturalmente subjacente o princípio da subsidiariedade e também será um passo necessário para a descentralização, de uma forma faseada. O objetivo principal, é esta assunção de que em proximidade se faz uma melhor gestão, mais eficiente e mais eficaz e se rentabilizam melhor os recursos e se responde uma maneira mais célere às comunidades.”

A Representante da CIM RC menciona que “Foi precisamente a perceção por parte da Administração Central de que os municípios e as entidades intermunicipais com competências diferentes estão muito mais próximas das necessidades e das realidades do próprio território e por isso conseguem dar uma resposta mais adequada àquilo que o território precisa (...) As CIMs de alguma forma conseguem congrega os esforços, rentabilizar os meios, sendo mais eficazes e rentabilizando esses meios também que são necessários, para os municípios com menor capacidade financeira, que muitas vezes para eles é mais difícil dar essas respostas e se for uma resposta agregada é mais fácil.”.

Este entendimento vai de encontro dos pressupostos teóricos da descentralização: uma melhor gestão dos serviços e dos recursos públicos derivada da proximidade geográfica e dos conhecimentos dos atores públicos locais (Díaz-Serrano & Meix-Llop, 2019; Dick-Sago, 2020; Kyriacou & Roca-Sagalés, 2019; Ponte, 2021; Oliveira et al., 2023, citados por Lira, Costa & Garcia, 2022).

De seguida, procurou-se perceber qual o papel da Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP) nas negociações com o Governo neste processo de descentralização de competências para os municípios e para as entidades intermunicipais. Segundo o Vereador da CML, “quando estamos a definir uma legislação e ao nível de uma Lei-Quadro, nunca conseguimos atingir o pleno em termos de satisfação de todos os municípios e, portanto, às vezes, com certeza existirão municípios mais penalizados e outros menos penalizados e eventualmente os municípios de maior dimensão poderão ser menos penalizados nalgumas das matérias e também os de menor dimensão também poderão ser menos penalizados, mas os de média dimensão, como como é o caso da Lousã, poderão ser os verdadeiramente os mais penalizados”.

Há que relevar o que alguma doutrina vem defendendo: só não existirão riscos de coesão territorial se este processo de transferência de competências não for além de um mínimo denominador comum que possa ser assegurado por todos os municípios (Andrade, 2018).

A Presidente da Junta de Freguesia da Lousã salientou igualmente a importância da existência de interlocutores no processo, nomeadamente da Associação Nacional das Freguesias (ANAFRE), da qual a sua Junta é associada.

No que concerne à questão do valor do financiamento através do Fundo de Financiamento da Descentralização (FFD), ser ou não suficiente para fazer face às novas competências transferidas, para os entrevistados ainda é cedo para chegar a essa conclusão. No entanto, na área da Educação, a Vereadora com o Pelouro da Educação salienta que “Ao nível da educação já temos consciência que teremos de estar sempre muito atentos e em cima do procedimento para conseguirmos minimizar os desvios que vão existir entre as despesas e o FFD transferido. Tivemos logo um embate brutal a nível das refeições escolares, uma vez que já tínhamos aberto o procedimento de contratação, antes de ter saído a legislação com o valor máximo por refeição e não fomos ressarcidos e ficamos muito penalizados com as refeições escolares”.

Para o Presidente da CML, “Ainda não é plenamente satisfatório, mas como disse anteriormente as negociações que existiram permitam que hoje, tenha existido uma maior aproximação dos meios financeiros, nomeadamente quando a Lousã assumiu as competências adaptadas à realidade e/ou situações que é necessário responder.”.

Nessa mesma ótica, o Vereador “Isto para dizer que, resumindo o envelope financeiro para estas medidas, não me parece que esteja a ser necessário, mas como a legislação nos obriga a aceitar ao fim de dois anos ou tenha obrigado ou vai obrigar a aceitar praticamente todos. Portanto, em última análise, acredito que possamos ficar reféns de uma situação e penalizar mais uma vez as finanças das autarquias, principalmente estas autarquias de média dimensão”.

Segundo Domingos (2019), o processo de transferência de competências do Estado para as autarquias locais não tem corrido da melhor forma, pois não tem sido acompanhado das verbas necessárias à sua implementação efetiva, ou seja, não tem havido uma articulação entre o processo de transferência das novas funções com o processo de atribuição dos meios de financiamento necessários ao cumprimento daquelas, sendo certo que, conforme estabelecido no n.º 2 do artigo 9.º da Carta Europeia da Autonomia Local, os recursos financeiros das autarquias locais devem ser proporcionais às atribuições previstas pela Constituição ou pela lei.

Ao longo do processo da transferência de competências o município da Lousã, não estava preparado a nível de todos os serviços que são necessários para garantir que todo este processo funcione, nomeadamente, nas áreas dos recursos humanos, contabilidade, aprovisionamento, educação e ação social, havendo a necessidade de um maior dispêndio de tempo por parte das equipas técnicas, sem que isso implique o reforço das mesmas nas diversas áreas, e o correspondente envelope financeiro a nível de todos os serviços que são necessários para garantir que todo este processo funcione.

Para o Presidente da CML, “plenamente o município não estava preparado para receber as competências, eu diria que apesar de haver constrangimentos orçamentais e haver desfazamento daquilo que são os meios financeiros, em termos daquilo que são algumas áreas, nomeadamente no tratamento dos processos dos recursos humanos, que no nosso caso foram cerca de 90, só na educação, de facto aí, e não estaríamos devidamente capacitados e ainda necessitaremos de alguns ajustes para melhor responder”.

Relativamente ao envolvimento das várias entidades, neste processo, o mesmo ator refere que “Eu considero que tendo em conta o universo das competências que foram transferidas, a especificidade de algumas áreas (Educação), temos de assinalar o bom desempenho de todos neste processo, nomeadamente, do município, das Juntas de freguesia e do agrupamento de escolas.”

O Vereador da CML reforça que “Acho que as freguesias ganharam muito. Pode ter existido outros casos em que não, mas na globalidade, e na sua grande maioria, foi muito importante para as freguesias haver esta definição do apoio e da transferência, nos casos em que os municípios entenderam que deveriam fazer, eu acho que no nosso caso foi bastante importante.”

No que concerne ao processo de delegação de competências nas Juntas de Freguesia, são apontados pelos seus representantes, fatores como a dotação ser insuficiente face ao trabalho desenvolvido, mas sempre devidamente negociado com o município, a escassez de recursos humanos que as Juntas possuem e a carga burocrática inerente ao processo. Para além disso, as áreas transferidas estão justificadas com a dimensão e capacidade de cada Junta de Freguesia: “O valor transferido é negociado entre o município e a Junta, mas nunca chega ao valor pretendido pela Junta, para o trabalho que se tem. Ambas as partes já conhecem as realidades e as limitações de cada uma”. O Presidente da Junta de Freguesia das Gândaras refere “Acho que as competências que foram negociadas com a CML foram as ideais”. Não poderíamos ter muito mais em termos de competência” (Presidente da Junta de Foz de Arouce e Casal de Ermio).

No que concerne ao Presidente da Junta de Freguesia da Lousã, este refere que “Numa primeira fase não aceitámos. Tem a ver com tudo, nomeadamente pela interpretação da lei. Na altura pensávamos, e ainda há pessoas que pensam assim, que a transferência teria de ser universal. Isto é, e é o que diz a lei. Há algumas questões, nomeadamente passando pela

Assembleia Municipal, para que a transferência não tenha de ser universal. E a transferência universal das competências para a Junta de Freguesia, no nosso caso, iria ter um impacto enorme no orçamento da Junta e da Câmara Municipal”.

Quanto ao Presidente da Junta de Serpins “A Câmara Municipal também tem acompanhado a evolução das coisas e tem acompanhado em termos de transferências financeiras, para nós podermos dar resposta às situações. Porque as coisas estão muito mais caras, as coisas estão mais difíceis para responder e falo concretamente a questão da manutenção das escolas”.

Tal como referido anteriormente, ocorreu um adiamento da descentralização em curso na maioria dos municípios portugueses, em algumas áreas como a saúde e a ação social por se considerar que o processo estava confuso e sobretudo pela insuficiência dos montantes envolvidos.

Para o Presidente da CML, “Há vários fatores, um é a resistência do Estado Central de se libertar de algumas das competências, há muitos dos organismos do Estado que nunca viram como bons olhos esta transferência. Depois também podemos identificar, o facto de algumas das áreas face ao impacto que têm na comunidade, os municípios têm tido mais cuidado na análise e também existe um défice de informação dentro de alguns ministérios, com especial incidência no Ministério da Saúde, onde a suborçamentação das despesas do Estado tem particular significado”.

Para a Vice-Presidente, “No caso da Saúde, que a Lousã se comprometeu a aceitar a partir de 2024, mas apenas porque já um houve um processo de negociação. Neste caso, não foi uma questão de contras grosseiras, mas sim uma situação de total falta de diálogo (...) Há diferentes estádios de maturidade para os municípios aceitarem as transferências na área da saúde”.

No que concerne às competências transferidas diretamente da Administração Central para as Juntas de Freguesia, o processo está a ser mais moroso e com áreas mais limitadas, de acordo, com os/as Presidentes das Juntas de Freguesia entrevistados/as: “Relativamente aos espaços de cidadão, nós aceitámos, mas não veio. Nós agora vamos ter o espaço cidadão, mas ainda não está formalizado. Da proteção civil, temos aquilo que a lei nos manda, mas aqui a colaboração é muito dentro daquilo que o município nos pede. Não temos, e até com um bocado de pena minha, não temos aquela primeira intervenção tão marcada como eu acho que a Junta devia ter” (Presidente da Junta de Freguesia da Lousã e Vilarinho).

As palavras do Presidente da Junta de Foz de Arouce e Casal de Ermio sobre este assunto foram as seguintes: “Nós estivemos sempre disponíveis a receber as competências. Começando pelo Espaço de cidadão quando vieram fazer a inspeção prévia do espaço, chegaram à conclusão de que o mesmo não reúne condições para acolher este serviço, visto não ter instalações sanitárias acessíveis a pessoas com mobilidade condicionada. Em relação à proteção civil, estão sempre em estreita colaboração com o serviço municipal de proteção civil em várias áreas e fazemos a questão das queimas e queimadas, fazendo os registos / pedidos.”

Por fim, para o Presidente da Junta de Freguesia das Gândaras, “Iráo ser implementadas lojas de cidadão vão ser implantadas em todas as freguesias. Estão neste momento a ultimar esse processo.”, enquanto o Presidente da Junta de Freguesia de Serpins relata que “Agora nós aceitámos, nós temos todo o interesse de aceitar, porque é uma mais valia prestar serviços na proximidade da população”.

No que concerne, mais concretamente, às competências transferidas na área da Educação, que na componente de manutenção envolve as várias entidades locais e na parte de gestão envolve diretamente o Município da Lousã e o AEL, a perceção geral dos intervenientes auscultados é que este processo é positivo, mas carece de alguns melhoramentos, nomeadamente, o Diretor do AEL menciona que “A transferência de competências na Lousã foi efetivamente negociada. Há aqui um fator que eu entendi desde o início, até porque, com aquilo que já disse anterior, estou minimamente por dentro do processo de transferência de competências e sei que aquilo que foi transmitido aos municípios e as condições que lhes foram dadas não foram as melhores e, portanto, tendo consciência disso, não poderia exigir ao município que me oferecesse outro tipo de condições ou que me transferisse logo um conjunto com competências no “fundo às cegas”. E, portanto, esse foi um processo de negociação. E continua a ser”.

No caso da transferência das competências para a CIM RC, o processo assume várias formas possíveis, de acordo com a Diretora do Departamento de Organização Intermunicipal, Desenvolvimento Social e Modernização, representante da instituição “No caso da CIM RC nós tivemos três processos completamente diferentes. Nós tivemos competências em que o Estado legislou e disse, as CIM têm a competência nesta área... como é o caso da saúde, do social, da educação, em que a promoção turística, a justiça, estes que foram decorrentes da Lei 50/2018, que diz que eles têm que ser previamente pelo órgão deliberativo das câmaras municipais, portanto pela Assembleia Municipal. ... outro processo, como é o caso dos transportes, a CIM é a Autoridade Intermunicipal da Rede de Transportes e, portanto, neste caso concreto, com a publicação da Lei n.º 52/2015 de 9 de junho teve de assumir essa competência. E depois tem o processo em que a Lei 75/2013 já prevê,

que é a delegação de competências que os municípios têm e que podem delegar nas entidades intermunicipais. No caso da CIM, temos um exemplo, que é o caso das infrações rodoviárias, é muito interessante esse processo, porque nós fomos a primeira comunidade intermunicipal no país que assumimos essa delegação de competências”.

Segundo Muller (2015), existe uma grande diversidade nas tendências de regionalização nos Estados-Membros do Conselho da Europa, ou seja, não existe um reconhecimento geral de "um" único tipo de regionalização na Europa, existe uma enorme variedade de situações jurídicas, políticas e administrativas. Os desenvolvimentos relativos à regionalização na Europa dependem principalmente de contextos nacionais específicos (políticas internas, contexto histórico e geográfico ou agenda política).

Assim, tentou-se perceber junto dos/as entrevistados/as se a publicação da Lei-Quadro pode ser o primeiro passo para um processo de Regionalização em Portugal e as opiniões já não foram consensuais.

Para os representantes do Executivo Municipal entrevistados, a perceção é comum: “Penso que são passos nesse sentido, mais do que as transferências para os municípios, a reforma que está a ser feita nos organismos desconcentrados do Estado, nomeadamente na alteração do funcionamento das Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional é declaradamente um passo mais evidente nesse sentido” (Presidente da CML).

O Primeiro-Ministro, António Costa, referiu sobre este assunto “Este momento é um momento único porque culminamos um longo processo que eu creio que posso sintetizar da seguinte forma: um longo processo que nos conduziu até ao ponto da regionalização atualmente possível sem comprometer o progresso para a regionalização que é necessária. Além disso, a integração destas competências vai permitir uma gestão mais eficiente dos recursos” (Jornal Observador, 06 dez. 2023)⁴.

Para o Presidente da Junta das Gândaras “Vai ser um passo muito importante em termos de desenvolvimento do país, mas só se for bem trabalhado”.

Estes entendimentos estão alinhados com os autores que defendem que ponderados os benefícios e os malefícios da regionalização, parece que os primeiros superam os segundos, valendo por isso a pena prosseguir o mesmo processo de regionalização em Portugal e, pelo menos, o seu debate (Manso & Valenciano, 2023).

Para dois dos representantes das Juntas de Freguesia, “Sou um pouco cético, não sei se tem pernas para andar, estou expectante. Mas acredito que seja necessária, mesmo que talvez só vá beneficiar os municípios e não as freguesias” e “Eu, muito sinceramente, não acredito muito no processo.”.

Para o Diretor do AEL, “A regionalização já foi referendada, seja por maturidade da população, seja porque há interesses políticos, que depois também isso cria influências da própria população, não avançou...Tal como estes processos de descentralização, a regionalização tem problemas. E pode ser uma solução quando bem conduzida, pode ser um megaproblema se malconduzida, porque sabemos que uma região com falta de recursos ou mal gerida pode ser depois um problema a nível nacional. E o país, na verdade, é pequeno para ser regionalizado.”.

Entre os argumentos que se perfilam em oposição à regionalização, podem elencar-se, por exemplo, a possibilidade de esta gerar conflitos entre regiões, seja pelas discordâncias que se podem criar no acesso a fundos e sua distribuição ou na definição das sedes dos órgãos de poder regional, de acordo com Lopes (2020).

Da observação participante do processo de transferência de competências no município da Lousã e das entrevistas realizadas, resultou a elaboração da Tabela 1. Esta análise identifica os pontos positivos e os pontos menos positivos do processo de transferência de competências para o município da Lousã, CIM, Juntas e AEL, tendo em conta os objetivos estratégicos do processo de descentralização.

Com esta tabela pretende-se obter um entendimento do que poderão ser as limitações deste processo e do que poderá fazer com que o mesmo seja bem-sucedido.

⁴ <https://www.noticiasaoiminuto.com/pais/2456395/transferencia-de-competencias-para-as-ccdr-e-a-regionalizacao-possivel>

Tabela 1 - Pontos positivos e pontos menos positivos do processo de transferência de competências

PONTOS POSITIVOS	PONTOS MENOS POSITIVOS
• Reconhecimento do papel dos municípios, juntas de freguesia junto das populações. • Resposta célere às comunidades. • Proximidade às pessoas e às realidades. • Reforço da autonomia das autarquias locais. • Escala supramunicipal e intermunicipal potencia economia de escala e poupanças em áreas transferidas para a entidade intermunicipal. • Identificação clara dos custos por área- pode conduzir a uma redução de custos. • Ganhos de eficácia e eficiência na gestão dos recursos por parte do município. • Reforço das competências das juntas de freguesia- eventual aumento dos recursos humanos se suportado por alteração da Lei das Finanças Locais. • Maior proximidade com os cidadãos pode facilitar um melhor serviço. • Abertura da Tutela para negociação do FFD.	• Insuficiência dotação do FFD. • Recursos Humanos escassos e sobrecarregados com os procedimentos. • Tramitação processual excessivamente burocratizada. • A Comissão de Acompanhamento da Descentralização pouco ou nada se pronunciou acerca da adequabilidade dos recursos financeiros associados a cada área de competências. • A não identificação das obrigações aquando a assinatura do acordo de transferência, pode conduzir a um aumento significativo de custos para o município. • A resistência dos organismos do Poder Central e alguma dificuldade na articulação entre os agentes. • Desfasamento temporal entre o apuramento dos valores a transferir e a efetivação da transferência de competências. • Desigualdade de investimento em função da capacidade financeira dos municípios pode criar desigualdades no acesso à educação, saúde entre outros. • Resistência dos recursos humanos transferidos em aceitar a alteração de entidade patronal.

Conforme o exposto, é consensual para todos/as os/as entrevistados/as que a descentralização de competências da Administração Central para os municípios, tem como principal objetivo dotar o poder local de todos os instrumentos para, de forma ágil e concreta, contribuir, com mais proximidade e conhecimento, para a resolução dos principais problemas das populações. Se os recursos, financeiros e humanos são os mais adequados e se são satisfatórios, numa primeira análise parecem insuficientes, nomeadamente no domínio da Educação. Assim, o município da Lousã terá a necessidade de suportar essa diferença com orçamento próprio, o que pode conduzir a planeamento mais rigoroso nos próximos orçamentos municipais, havendo a necessidade de compensar essa perda através de outras receitas municipais. É premente que seja revista a forma de atribuição do FFD, bem como a forma como é comunicado. Todos os atores estão empenhados para que o processo decorra da melhor forma possível, contribuindo para a prestação do melhor serviço à população que servem.

5. CONCLUSÃO

Com este estudo pretendeu-se analisar a perceção que os principais atores têm deste processo.

Assim, a perceção geral dos intervenientes auscultados, quanto ao impacto da transferência de competências para o município da Lousã, com influência nas restantes entidades locais e intermunicipais, é que este processo pode ser caracterizado como extremamente positivo, nomeadamente permitindo um ganho de eficiência e eficácia na proximidade do serviço ao cidadão.

Considerando que no processo de descentralização está subjacente o princípio de subsidiariedade, que refere que as responsabilidades públicas devem ser exercidas por entidades com legitimidade e maior proximidade aos seus cidadãos, a perceção dos entrevistados está em total alinhamento a este princípio.

No entanto, ainda existem vários aspetos que podem ser melhorados, sobressaindo a falta de recursos financeiros para fazer face às novas responsabilidades assumidas em áreas como a educação, escassez de recursos humanos para dar resposta atempada a estes novos desafios e a possibilidade de se gerarem disparidades entre os serviços prestados por municípios de diferentes dimensões.

No que concerne ao tema da regionalização, as perceções dos entrevistados não são unânimes. Levanta-se assim a questão se o processo de transferência de competências para os municípios, em curso, poderá ressuscitar o tema da regionalização, ainda que, como refere Duarte (2019), os sucessivos governos optem constantemente por reforçar o associativismo municipal em detrimento da criação de uma escala supramunicipal.

Tratou-se de uma reforma estrutural com consequências muito relevantes para a vida dos cidadãos. A sua concretização é evolutiva, dinâmica e complexa e espera-se que da mesma surjam ainda mais mudanças na distribuição de competências e recursos entre os níveis de administração, passando as entidades que compõem a administração local a ter cada vez mais importância na prestação dos serviços públicos, mas com a respetiva compensação financeira.

As principais limitações do estudo foram a impossibilidade de entrevistar os representantes da Tutela e da ANMP e apenas abordar duas das áreas que foram transferidas, devido ao atraso na aceitação das competências no decorrer da elaboração do estudo. Outra limitação, foi o atraso na aceitação das competências, nomeadamente, a ação social e a saúde, limitando assim as áreas analisadas.

O facto de o município da Lousã ser um município de média dimensão e de interior, pode ter sido limitativo, uma vez que municípios de maior dimensão e de litoral podem ter um impacto financeiro diferente, devido à organização de pessoal e à capacidade financeira. Por fim, e como é evidente, este é um estudo que se delimitou a estudar o caso de apenas um município e, por isso, não é possível apresentar generalizações acerca dos restantes municípios.

No que se refere a investigações futuras, foram abertas algumas janelas de oportunidade para estudos a nível das autarquias locais e das entidades intermunicipais.

A título de exemplo seria importante analisar o impacto financeiro decorridos, pelo menos, cinco anos da aceitação das competências. Para isso, poderia aplicar-se, por exemplo, um inquérito por questionário a cada um dos executivos municipais dos municípios que passaram pelo processo, de forma a se conseguir comparar com os resultados obtidos na presente investigação, a partir de um universo mais relevante a nível de escala física e temporal.

Além disso, é importante analisar de que forma será colmatado o diferencial entre o FFD transferido e as efetivas despesas, o que no futuro pode condicionar a capacidade financeira dos municípios portugueses.

REFERÊNCIAS

- Andrade, J. C. V. (2018). A nova lei portuguesa da descentralização administrativa: apreciação crítica. In *Descentralização administrativa: perspectiva luso-espanhola* (pp. 269-278). Instituto Jurídico.
- Bettonim, G. (2016) Constitutional Reform and Territorial Organisation in Italy. In J. M. Ruano & M. Profiroiu (Éds.), *The Palgrave Handbook of Decentralisation in Europe*. (p. 103-122). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- CEMR (2021). *TERRI Report Territorial, Governance, Powers and Reforms in Europe 2021* Edition: Focus on Local Health Care Systems. Disponível em file:///C:/Users/Utilizador/OneDrive/Ambiente%20de%20Trabalho/CCRE_TERRI_Report_EN.pdf
- Costa, J. (2019). *Atribuições e Competências dos Governos Subnacionais*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- Dick-Sagoe, C. (2020). Decentralization for improving the provision of public services in developing countries: A critical review. *Cogent Economics & Finance*, 8 (1), 1-13.
- Domingos, A. E. (2019). A Transferência de competências para as autarquias locais portuguesas: uma reflexão sobre o processo em curso. *Revista Jurídica Luso-Brasileira*, 5(5), 47-82.
- Duarte, J. (2019). *Portugal e a Descentralização: A Revolução Silenciosa que tarda em se fazer ouvir*. Dissertação de Mestrado em Urbanismo Sustentável e Ordenamento do Território) Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa.
- Husson, J.-F., Mahieu, C., & Sägeser, C. (2016). Federalism and Decentralisation in Belgium. In J. M. Ruano & M. Profiroiu (Éds.), *The Palgrave Handbook of Decentralisation in Europe*. (p. 47-75). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Lira, M., Costa, J., & Garcia, R. (2022). A descentralização de competências na área da educação: o caso do município da Covilhã. *População e Sociedade*, 37, 34-52.
- Lopes, S. A. (1982). Regionalização e Desenvolvimento. *Estudos de Economia*, II(4), 513-528.

- Lopes, N. A. B. (2020). *Municipalização da educação em Portugal – A perceção dos atores envolvidos: O caso do concelho de Sesimbra*. Dissertação de Mestrado em Administração Educacional e Regulação da Educação. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia.
- Manso, J. R. P., & Valenciano, J. P. (2023). 9. A propósito da regionalização em Portugal: o processo em Espanha. *Regionalização e Descentralização em Portugal*, 163-180.
- Moreno, L. (2002). Decentralization in Spain. *Regional Studies*, 36(4), 399–408.
- Mota, I., Gil, P., Costa, J., Pinho, M. (2019). *Descentralização administrativa: o caso do município do Porto e das competências nas áreas da educação e da mobilidade e transportes*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto (estudo disponibilizado pelos autores).
- Muller, M. (2015). Trends in regionalisation in Council of Europe member States. *Governance Committee Rapporteur*.
- Nunes, C. (2023). *A descentralização de competências – áreas da Educação e da Saúde*. Dissertação de Mestrado em Administração Pública da Universidade do Minho.
- Richardson, R. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas* (6.^a edição). Editora Atlas.
- Rodrigues, N. (2022) *O impacto financeiro da descentralização na área da educação: o caso do Município de Vieira do Minho*. Dissertação de mestrado em Administração Pública da Universidade do Minho.
- Teles, F. (2021) *Descentralização e Poder local* (1.^a edição). Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Yin, R. K. (1994). *Pesquisa Estudo de Caso - Desenho e Métodos* (2.^a edição). Porto Alegre: Bookman

COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO ENSINO SUPERIOR: A VISÃO DOS STAKEHOLDERS

Bárbara Nestor, IPAM

Mafalda Nogueira, mafalda.nogueira@universidadeuropeia.pt, UE-CETRAD, UNIDCOM, IPAM Lab

Sandra Gomes, sgomes@universidadeuropeia.pt, UE-CETRAD, UNIDCOM, IPAM Lab

Fernando Santos, IPAM, CETRAD

ABSTRACT

Nos últimos anos, as instituições de ensino superior (IES) têm sido chamadas a intervir como agentes sociais dotados de uma capacidade única de agir junto dos seus stakeholders na transição para a sustentabilidade. Não obstante, a literatura tem relatado a enorme falta de conhecimento demonstrada pelos estudantes e outros stakeholders relativamente às práticas de sustentabilidade desenvolvidas pelas suas instituições de ensino. Este estudo tem como objetivo compreender as perceções de diferentes stakeholders sobre a comunicação da sustentabilidade na sua instituição de ensino, bem como algumas estratégias para a melhorar. Foi utilizado um questionário a 243 stakeholders de três instituições de ensino superior privadas portuguesas, onde foram consultados: estudantes, docentes e colaboradores não docentes. Concluiu-se que a maioria dos entrevistados revelou nunca ter visto ou ouvido qualquer comunicação sobre sustentabilidade nas suas IES. Este estudo visa responder a uma lacuna na literatura sobre estudos de percepções de diferentes tipos de stakeholders face à sustentabilidade das instituições de ensino superior.

PALAVRAS-CHAVE: sustentabilidade; comunicação; instituições de ensino superior; stakeholders

ABSTRACT

In recent years, higher education institutions (HEIs) have been called upon to intervene as social agents with a unique ability to act alongside their stakeholders in the transition to sustainability. Some have effectively become pioneering institutions in this effort, however, the literature has reported the enormous lack of knowledge demonstrated by students and other stakeholders regarding the sustainability practices developed by their educational institutions.

This study presents the results of two open questions with the aim of understanding perceptions about sustainability communication in educational institution, as well as some strategies to improve it. A questionnaire was used with 243 stakeholders from three private Portuguese higher education institutions, where three types of stakeholders were consulted: students, faculty members and non-faculty employees. It was concluded that the majority of interviewees revealed that they had never seen or heard any communication about sustainability in their HEIs, which is a clear sign of a lack of strategic guidance for the HEI's sustainability communication aligned with the preferences of its stakeholders. This study aims to respond to a gap in the literature on studies of perceptions of different types of stakeholders regarding the sustainability of higher education institutions.

KEYWORDS: sustainability; communication; higher education institutions; stakeholders

1. INTRODUÇÃO

Segundo a UNESCO (2022), o ensino superior é crucial para o desenvolvimento cultural, económico e social. Neste âmbito, as Instituições de Ensino Superior (IES) devem ser encaradas como um dos principais catalisadores para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) (ORSIES, 2018).

De facto, ao longo dos séculos, as IES têm desempenhado um papel preponderante na sociedade, sendo amplamente reconhecidas como uma das instituições mais antigas do mundo. A longevidade destas instituições deve-se, em grande parte, à capacidade de se adaptarem e reinventarem ao longo do tempo, perpetuando-se como um espaço essencial para a produção e disseminação do conhecimento (UNESCO, 2022). Todavia a missão das IES vai além das vertentes tradicionais do ensino e da investigação, pelo que a sua finalidade passa, também, por servir a sociedade em que se inserem, o que é comumente denominado de terceira missão das IES (Talloires Network of Engaged Universities, 2005). Neste sentido para que as IES cumpram na totalidade as suas três missões, é essencial que a sustentabilidade esteja no centro das suas práticas e objetivos. Assim, a integração da sustentabilidade nas IES exige um compromisso ativo na procura por soluções que visem enfrentar os desafios económicos, sociais e ambientais atuais (USR Network, 2021). Além disso, é imperativo reconhecer os impactos que decorrem das operações diárias das instituições de ensino. Portanto, os impactos devem ser geridos de forma responsável, levando em consideração os ODS e adotando medidas concretas que permitam reduzir os impactos negativos e maximizar as potencialidades das IES (ORSIES, 2018; Vallaeys & Álvarez-Rodríguez, 2022).

A comunicação da sustentabilidade de uma instituição torna-se fulcral como forma de incluir, envolver e inspirar stakeholders, contribuindo desta forma para um mundo melhor. Este estudo procura compreender a visão de stakeholders internos de três instituições de ensino superior portuguesas sobre a comunicação da sua sustentabilidade: estudantes, docentes e colaboradores não docentes.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. A SUSTENTABILIDADE NAS IES COMO GESTÃO DE IMPACTOS

Segundo Vallaeys (2014), a estratégia sustentável das IES deve ter por base os impactos que estas geram na sociedade em dois eixos distintos, organizacional e académico, sendo que o eixo organizacional diz respeito aos impactos organizacionais e aos impactos sociais, já o eixo académico divide-se em impactos de natureza educativa e cognitiva. A maioria dos autores que se debruçam sobre o estudo da sustentabilidade nas IES, abordam esta temática, do mesmo ponto de vista que se adiantou, isto é, tendo em consideração os impactos que as IES podem gerar nas dimensões organizacionais, sociais, educacionais e cognitivas (M. Ali et al., 2021; Eidt & Calgaro, 2021; Findler et al., 2019; Vázquez et al., 2015). Esta abordagem à sustentabilidade admite que é possível delinear uma estratégia de sustentabilidade coesa através da minimização dos impactos negativos e da maximização dos impactos positivos das IES.

Assim, os impactos de funcionamento organizacional dizem respeito a todo o tipo de procedimentos institucionais internos que possam impactar de alguma forma a comunidade académica e/ou o meio ambiente (Vallaeys et al., 2009; Vázquez et al., 2015). De acordo com M. Ali et al. (2021), as operações quotidianas das IES, nomeadamente, a forma como gerem os seus recursos humanos, o modelo de governação e os seus valores organizacionais, inserem-se como ações que impactam o funcionamento das IES na sua vertente organizacional. Desta forma, os impactos organizacionais devem ser geridos de forma sustentável, tendo em vista a construção de um campus socialmente responsável (ORSIES, 2018).

Por sua vez, a eficaz gestão dos impactos sociais exercidos pelas IES passa pela participação social na comunidade. Neste sentido, é destacado o envolvimento das IES na agenda local, nacional e internacional tendo em vista o desenvolvimento sustentável das comunidades. Por outro lado, é importante ressaltar a prestação de serviços com a finalidade de resolver problemas sociais concretos, assim é importante que as IES alarguem o seu contexto sociocultural e estabeleçam protocolos com comunidades que estejam carenciadas em algum aspeto que possa ser minimizado (M. Ali et al., 2021; ORSIES, 2018).

É evidente ainda o papel crucial que as IES desempenham na formação pessoal e profissional dos indivíduos, pois não apenas equipam os estudantes com habilidades técnicas interdisciplinares, como também transmitem os valores éticos e morais, necessários para abordar as preocupações sociais e provocar mudanças positivas na comunidade. Por outro lado, as IES impulsionam as capacidades reflexivas, de pensamento crítico e habilidades sociais (M. Ali et al., 2021; ORSIES, 2018; Vallaeys et al., 2009).

Além disso, Vallaeys et al. (2009) reconhecem a importância em estabelecer uma relação coesa entre as IES e a sociedade envolvente, garantindo que as mesmas façam uma gestão socialmente responsável da produção e difusão do conhecimento

tendo em vista o desenvolvimento sustentável (ORSIES, 2018). Assim, a gestão dos impactos cognitivos está intimamente relacionada com o conceito de Ciência Aberta, que passa pela procura em tornar a investigação científica mais acessível, transparente e colaborativa através da disseminação do conhecimento científico, permitindo o envolvimento de um público mais vasto no processo científico. Neste sentido, é essencial incentivar e criar referências para os processos de investigação e publicação que favoreçam a Ciência Aberta, sem que os direitos de autor sejam postos em causa. Por outro lado, deve ser estimulada a criação de ecossistemas de conhecimento, onde se dê primazia às dinâmicas multi-colaborativas e à Ciência Cidadã (Feeney et al., 2023; Hagger, 2022; ORSIES, 2018). Outra componente fundamental na gestão dos impactos cognitivos passa pela promoção da investigação colaborativa. A participação ativa dos estudantes deve ser valorizada, pelo que os mesmos devem ser capazes de gerar conhecimento através da investigação académica (Ashida, 2023; Lopes & Mesquita, 2020; Vallaeys & Álvarez-Rodríguez, 2022).

2.2. COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS IES

A literatura específica da sustentabilidade distingue os diferentes tipos de comunicação que se relacionam com a sustentabilidade (Genç, 2017; Newig et al., 2013): comunicação sobre a sustentabilidade, comunicação da sustentabilidade e, comunicação para a sustentabilidade. Assim, a comunicação sobre sustentabilidade é um processo em que diferentes atores compartilham e discutem as suas interpretações e opiniões sobre a sustentabilidade. Essencialmente, o propósito desta tipologia de comunicação é o de promover a troca de ideias e permitir a deliberação sobre ações específicas relacionadas com a sustentabilidade. Por outro lado, a comunicação da sustentabilidade possui uma natureza instrumental, que se caracteriza pelo fluxo de comunicação unidirecional, em que o emissor procura defender ou legitimar uma prática específica, enquanto informa e educa os recetores. É importante destacar que esta tipologia de comunicação pode ser considerada elitista, uma vez que impede os recetores de partilharem as suas opiniões e estabelece uma distinção clara entre o emissor e recetor, sendo estes últimos frequentemente investigadores, CEOs e membros de organizações não governamentais. Paralelamente, a comunicação para a sustentabilidade transcende a mera disseminação de informações e conhecimento sobre a sustentabilidade, procurando antes uma transformação social baseada nos ODS. Desta forma, a comunicação para a sustentabilidade engloba os elementos da comunicação da sustentabilidade e da comunicação sobre sustentabilidade, no entanto, vai além, uma vez que procura desenvolver estratégias de sustentabilidade de forma colaborativa com outros agentes sociais (Genç, 2017; Newig et al., 2013).

A comunicação das ações de sustentabilidade é um tema atual e relevante, que tem sido objeto de interesse no meio académico e profissional, havendo, por conseguinte, diversos trabalhos que debatem o benefício potencial da divulgação destas ações, tanto em ambiente empresarial como também no seio das IES (Branco & Rodrigues, 2008; Jahdi & Acikdilli, 2009; Silva et al., 2021).

Nos últimos anos, a consciencialização da importância da adoção de práticas sustentáveis tem vindo a assumir uma preocupação premente na comunidade contemporânea, fundamentalmente fruto dos avanços na comunicação e da maior transparência organizacional. Os indivíduos são agora muito mais conscientes e informados da sua capacidade em intervir e influenciar as decisões das organizações. Além disso, os stakeholders estão também mais conscientes do potencial impacto que as suas decisões podem gerar, pelo que passaram a considerar a sustentabilidade na sua agenda (Boni & Gasper, 2012). Por outro lado, a capacidade de atrair e reter novos talentos também assume um papel nesta mudança de paradigma, uma vez que os profissionais conscientes destas questões, procuram cada vez mais trabalhar para organizações que demonstrem um compromisso autêntico com a sustentabilidade, alinhando dessa forma os seus valores pessoais com a missão e valores da organização que representam. Desta forma, o conhecimento sobre o histórico de práticas sustentáveis das organizações passou a possuir uma importância crucial para que o público tome decisões informadas, nomeadamente acerca das marcas que optam por comprar, das organizações em que escolhem investir, bem como os locais onde desejam trabalhar (Kotler & Keller, 2016; Nielsen & Thomsen, 2018).

Como resultado da proliferação destas alegações por parte das organizações, tem se verificado, nos anos recentes, um crescente ceticismo dos consumidores em relação à comunicação da sustentabilidade, sendo que muitos interpretam a comunicação da sustentabilidade como uma mera técnica publicitária, com a finalidade de melhorar a imagem e reputação das organizações (Gomez, 2021; Gonçalves, 2013; Jahdi & Acikdilli, 2009). Neste sentido, na ótica de Nielsen e Thomsen (2018), a menos que as organizações apresentem explicações factuais bem fundamentadas desta comunicação unilateral, existe um risco potencial da mesma ser deturpada e mal interpretada (Berkovich & Perry-Hazan, 2022; Netto et al., 2020; Seele & Gatti, 2017). Nesta sequência, alguns autores destacam a preocupação relativamente à divulgação das iniciativas de carácter sustentável que decorrem, em parte, da potencial dificuldade em gerir as críticas que podem surgir devido ao ceticismo anteriormente referido.

É importante notar que, através da comunicação das ações sustentáveis, as organizações podem informar e envolver os seus stakeholders e o público em geral, transmitindo de forma clara os seus compromissos e iniciativas em prol da sustentabilidade. Em contexto português, Gonçalves (2013) verifica o papel estratégico da comunicação das iniciativas promovidas pelas organizações em prol da sustentabilidade, fundamentando essa conclusão nas entrevistas que realizou a profissionais do mercado português. No mesmo sentido, Branco e Rodrigues (2008), constataram que ao comunicar as ações de sustentabilidade, as empresas portuguesas conseguem influenciar a perceção que terceiros têm da organização como um todo, nomeadamente no que diz respeito à sua reputação. Os autores referem ainda que ao comunicar a sustentabilidade, as empresas não apenas reforçam a imagem de agentes responsáveis e preocupados, como também constroem relações de longo prazo com os seus stakeholders.

Conforme destacam Silva et al. (2021), no contexto das IES, a comunicação assume fundamentalmente a função de prestação de contas à sociedade, tendo como propósito validar a premissa de que as IES são estabelecimentos fundamentais para o desenvolvimento da comunidade. Com efeito Sánchez et al. (2020), constataram que recentemente as IES têm demonstrado elevada diligência no que se refere à divulgação de informações relacionadas com a sustentabilidade, fazendo parte das suas agendas a criação de uma política de divulgação adequada para o efeito.

Tal como se adiantou, embora exista um número significativo de trabalhos publicados no âmbito da sustentabilidade, não existe, ainda, um consenso concreto entre os autores no que diz respeito à sua comunicação (Branco & Rodrigues, 2008; Fischer et al., 2021). No entanto a larga maioria defende que é benéfico existir uma comunicação das ações de sustentabilidade desde que essa comunicação esteja alinhada com a missão e valores organizacionais (Chaudhri, 2016; Gonçalves, 2013; Silva et al., 2021). Por outro lado, Lock e Schulz-Knappe (2019) e Torelli et al. (2020) ressaltam que garantir a veracidade total do que é comunicado é o fator chave para evitar o ceticismo e eventuais críticas, devendo, por conseguinte, existir um planeamento cuidado e ponderado do que as organizações optam por comunicar, de maneira a retirar todo o potencial desta partilha.

2.3. OS STAKEHOLDERS E A COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DAS IES

Em todas as organizações existe um conjunto de partes interessadas que podem afetar ou ser afetados pela prossecução dos objetivos organizacionais, este grupo, é comumente denominado de stakeholders. Neste sentido, tendo em consideração o sucesso da estratégia organizacional importa identificar e classificar os stakeholders de forma que seja possível atender às suas necessidades e expectativas (Feeney et al., 2023; Ferrero-Ferrero et al., 2018).

As IES, por serem um tipo de organização específico, possuem stakeholders com características particulares. Neste sentido, toda a comunidade académica, incluindo estudantes, colaboradores não docentes, professores, investigadores, conselho pedagógico, direção e todas as outras partes interessadas relacionadas ao ensino e investigação se incluem nesta classificação de stakeholders das IES. Esta diversidade acarreta diferenças significativas em termos de interesses, necessidades e expectativas em comparação aos stakeholders que usualmente são referidos em contexto empresarial (Du et al., 2010; Sánchez-Hernández & Mainardes, 2016). Portanto, reconhece-se a dificuldade em gerir as vontades e desejos dos interessados no momento de formulação da estratégia organizacional da IES (Ferrero-Ferrero et al., 2018). Assim Gómez et al. (2018) sublinham a importância de considerar não só, os impactos e ações de gestão das instituições de ensino como também, as perceções e opiniões dos stakeholders em relação à sustentabilidade. Desta forma, espera-se que as IES orientem a sua missão e objetivos de sustentabilidade de forma a contemplar os interesses das suas partes interessadas (Casablancas-Segura et al., 2019; Sánchez-Hernández & Mainardes, 2016). De forma adicional Boni e Gasper (2012), destacam que os stakeholders estão mais conscientes do potencial impacto que as suas decisões podem gerar, pelo que passaram a considerar a sustentabilidade na sua agenda. Na mesma linha de pensamento Ferrero-Ferrero et al. (2018), mencionam que a definição da missão, visão, valores e estratégia das IES devem ter como base a cultura de participação, incentivando os stakeholders a refletir, dialogar e colaborar com a instituição de ensino, empoderando-os através do envolvimento no processo de decisão, o que por sua vez permitirá a identificação de questões críticas e a resolução precoce de conflitos.

Todavia, Hessen e Schmelkes (2022) referem não existir uma abordagem única para todas as IES no que diz respeito à sustentabilidade. Desta forma, cada IES deve identificar a estratégia mais adequada, tendo em vista satisfazer tanto os interesses da comunidade académica como da sua agenda para a sustentabilidade (Latif, 2018). Num estudo desenvolvido por Coelho e Menezes (2021), que contou com a participação de estudantes das Universidades do Porto (Portugal), Universidade de Edimburgo (Escócia) e Universidade Tecnológica de Kaunas (Finlândia), foi verificado que mais de 40% dos inquiridos desconhecia o conceito de responsabilidade social universitária e do que o mesmo implica na prática. Todavia, os autores advertem para o facto de que tal não implica necessariamente que os estudantes não se interessem pela sustentabilidade, o que é validado por outros dados que obtiveram. Constatou-se, por conseguinte, a necessidade de uma

comunicação da sustentabilidade mais eficaz e objetiva. De forma similar, num estudo desenvolvido em contexto exclusivamente português, Gomes et al. (2019), verificou também que um número significativo de inquiridos desconhecia as práticas de sustentabilidade desenvolvidas pela sua IES. Neste sentido, vários autores enfatizam que os benefícios que podem advir dos impactos das IES só potenciam a sustentabilidade se existir uma estratégia de comunicação adequada de forma a estabelecer uma interação e envolvimento direta com os stakeholders (Gomes et al., 2019; Latif, 2018; Sánchez-Hernández & Mainardes, 2016). Também Eidt e Calgaro (2021), reforçam o quão importante é envolver os stakeholders na criação de espaços de diálogo entre a organização e a comunidade como forma de construir e afirmar uma identidade organizacional socialmente responsável. Neste sentido, a participação ativa dos stakeholders fortalece não só o relacionamento entre a organização e a comunidade, como também promove uma maior transparência e prestação de contas.

A fim de promover uma comunicação de sucesso no que diz respeito à sustentabilidade, diversos autores consideram imperativo adotar uma abordagem bidirecional, i.e., uma comunicação que permita o contacto entre a organização e público interessado, possibilitando que estes últimos partilhem as suas preocupações e desejos (Feeney et al., 2023; Lock & Schulz-Knappe, 2019; Sánchez-Hernández & Mainardes, 2016; Silva et al., 2021). Para tal Disterheft et al. (2015), propõem uma melhor integração da dimensão participativa nas iniciativas institucionais em defesa da sustentabilidade, promovendo para tal uma cultura de participação. Na mesma linha de pensamento Ferrero-Ferrero et al. (2018), mencionam que a definição da missão, visão, valores e estratégia das IES devem ter como base a cultura de participação, incentivando os stakeholders a refletir, dialogar e colaborar com a instituição de ensino, empoderando-os através do envolvimento no processo de decisão, o que por sua vez permitirá a identificação de questões críticas e a resolução precoce de conflitos.

Após este breve enquadramento teórico, a próxima seção apresenta o desenho metodológico do estudo, seguido pela análise dos resultados e conclusões.

3. METODOLOGIA

Este estudo faz parte de um projeto de pesquisa mais amplo que investiga como os stakeholders internos das IES – estudantes, docentes e colaboradores não docentes – percebem as práticas de sustentabilidade e sua comunicação dentro das Instituições de Ensino Superior (IES). A investigação utiliza uma abordagem qualitativa, assente em perguntas abertas inseridas num inquérito realizado em três IES em Portugal. Os participantes da pesquisa incluíram estudantes, professores e colaboradores não docentes dessas instituições. A pesquisa foi projetada para recolher insights sobre as perspectivas e sugestões das partes interessadas em relação às iniciativas de sustentabilidade das IES.

A seleção das instituições de ensino analisadas foi feita de acordo com um critério de conveniência e não se pretende generalizar os resultados para todas as IES. Contudo tratando-se de dados qualitativos, muitas das recomendações dadas podem servir para inspirar outras IES a melhorar, quer as suas práticas de sustentabilidade tendo em conta as perspetivas dos stakeholders, quer melhorar a comunicação das mesmas junto destes.

O questionário foi criado no google forms e disseminado através de email interno das três IES. A escolha pela versão online deveu-se à possibilidade de assim se poder chegar a toda a população relevante para a investigação (note-se que as três IES incluídas nesta investigação estão localizadas em áreas demográficas distintas).

Já para analisar os dados qualitativos obtidos nas questões de resposta aberta presentes na parte final do questionário, recorreu-se à análise de conteúdo. Esta análise foi realizada através de categorias que foram estipuladas com base no conteúdo das respostas dos inquiridos e na revisão da literatura já apresentada.

A primeira questão “Na sua opinião, qual a comunicação sobre a sustentabilidade da sua instituição de ensino considera ter sido mais interessante? E qual considerou menos interessante? Por favor, justifique a sua resposta” teve 48 respostas, das quais 29 produziram conteúdo para análise. Já a segunda questão “Por favor, refira alguma recomendação para a melhoria da sustentabilidade da sua instituição de ensino” forneceu 53 respostas, das quais 40 produziram conteúdo para análise. No entanto, importa destacar que, em ambas as questões, diversas respostas abordaram mais de um tópico, pelo que o número total de referências analisadas ultrapassa o número total de respostas referido.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Tabela 1 mostra que entre os 242 respondentes, a maioria foi do sexo feminino (59,5%). A maioria dos entrevistados tinha entre 18 e 24 anos (38,8%) e possuía ensino superior completo (65,3%). Por último, mais de metade dos participantes eram estudantes (69,4%).

Tabela 1 – Caracterização socio-demográfica da amostra (n=242)

Caracterização da Amostra	n	%
Género		
Feminino	144	59.5
Masculino	85	35.1
Não binário	1	0.4
Prefere não dizer	12	5
Idade		
18-24	94	38.8
25-34	46	19
35-44	39	16.1
45-54	43	17.8
55-64	14	5.8
65 ou mais	4	1.7
Qualificações		
Ensino Básico	1	0.4
Ensino secundário	83	34.3
Ensino superior	158	69.4
Tipo de stakeholder		
Estudantes	168	69.4
Docentes	48	19.8
Colaboradores não docentes	26	10.7

4.1. ANÁLISE DAS OPINIÕES SOBRE A COMUNICAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE DAS IES

Relativamente à primeira questão, após a interpretação das respostas, foram definidas seis categorias de análise que sintetizam a opinião dos inquiridos relativamente à comunicação da sustentabilidade já realizada pela sua instituição de ensino, como se pode ver na tabela em baixo.

Tabela 2 Categorias de análise e contagem de frequências. Referências sobre a comunicação da sustentabilidade das IES

CATEGORIAS DE ANÁLISE	REFERÊNCIAS
Comunicação insuficiente	19
Comunicação nas redes sociais	5
Comunicação em ambiente letivo	5
Conferências e palestras	2
Cartazes afixados	1
<i>Newsletter</i> mensal	1

Destaca-se, desde logo, o número elevado de inquiridos que considera a comunicação da sustentabilidade insuficiente, a título de exemplo, destaca-se a resposta “não tenho memória de, em 5 anos de ensino, ter tido alguma ação de comunicação sobre sustentabilidade”.

Por outro lado, as opiniões relativamente à comunicação da sustentabilidade nas redes sociais sugerem que é necessário fazer ajustes de forma a potenciar a partilha da sustentabilidade, note-se a opinião de que “o *Instagram* tem demasiado

conteúdo, dificilmente identificável no feed". Ainda assim, diversos inquiridos apontam para a potencialidade das redes sociais na partilha das práticas sustentáveis das IES, afirmando que caso seja ajustada, a comunicação *"nas redes sociais a comunicação acerca dessa temática poderia ser mais interessante"*.

Nas comunicações em ambiente de sala de aula, incluiu-se a promoção da sustentabilidade realizada pelos docentes em ambiente de aula, onde os inquiridos afirmaram, por exemplo *"a comunicação dos docentes, em ambiente letivo, é excelente"* e os projetos desenvolvidos em ambiente de sala de aula, por exemplo *"projetos idealizados com o pensamento elaborado na sustentabilidade, garantido aos novos designers a consciencialização do problema"*.

Foi também mencionada a realização de conferências e palestras de sensibilização à sustentabilidade ou sobre tópicos relevantes ao programa curricular de cada curso onde sejam incluídas abordagens mais sustentáveis à resolução de problemas, a título de exemplo foi mencionado *"conferência que aconteceu porque permite sensibilizar os estudantes"*.

Os cartazes afixados nas IES foram referidos como formas de comunicação de destaque por um estudante que referiu *"a comunicação via cartazes afixados nos corredores da IES foi algo que foi mais interessante porque, ao me deparar com eles todos os dias, ia acabando por captar mais rapidamente a informação e ficava a pensar nesses mesmos assuntos"*.

As newsletters mensais enviadas pela instituição de ensino foram mencionadas como uma forma eficaz para comunicar as práticas de sustentabilidade, possibilitando a sensibilização dos stakeholders para o tópico (*"as newsletters mensais são extremamente bem conseguidas"*). Já o Portal do Estudante foi sugerido por um estudante como uma boa opção para comunicar a sustentabilidade da IES.

Posto isto, passamos à análise de conteúdo das recomendações para melhoria da sustentabilidade.

4.2. ANÁLISE DAS RECOMENDAÇÕES PARA A MELHORIA DA SUSTENTABILIDADE

Passando para a análise da segunda questão aberta presente no questionário, após interpretação das respostas, delimitou-se três vertentes de análise: recomendações relativas às iniciativas de sustentabilidade praticadas pelas IES, recomendações relativas ao modo como as práticas de sustentabilidade são comunicadas e recomendações concretas e específicas de melhoria. Para efeitos de análise, optou-se por criar, além das categorias mencionadas, subcategorias de análise, tal como sugere a Tabela 3.

Tabela 3. Categorias e subcategorias de análise e contagem de frequências: Recomendações para a melhoria da sustentabilidade

CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE	REFERÊNCIAS
Práticas de sustentabilidade	9
Aumento e melhoria das práticas de sustentabilidade	5
Foco nas práticas de sustentabilidade	3
Estratégia de sustentabilidade da IES	1
Comunicação da sustentabilidade	34
Aumento da comunicação	14
Comunicação nas instalações das IES	5
Comunicação através de plataformas* da IES	5
Comunicação nas redes sociais	3
Comunicação em contexto de sala de aula	3
Lacunas na comunicação da IES	4
Recomendações de sustentabilidade concretas	28

* Portal do Estudante, Canvas, website e email institucional

Na categoria referente às recomendações sobre práticas de sustentabilidade, é apontada a necessidade de aumento e melhoria das práticas realizadas pela IES no âmbito da sustentabilidade, através da realização *"ativa de atividades que promovam a sustentabilidade"*. Na perspetiva de um respondente, *"se a questão da sustentabilidade fosse mais presente durante o ensino e em trabalhos/projetos, poderia ser benéfico"*.

Além disso, verificou-se uma outra subcategoria de indivíduos que propõem o foco nas práticas de sustentabilidade. Na opinião destes inquiridos não é necessário *“que a universidade comunique as suas práticas de sustentabilidade aos alunos”*, uma vez que de acordo com a sua perspetiva *“a melhor prática de sustentabilidade é fazer, e não informar os outros sobre o que querem ou estão a fazer”*.

A última subcategoria desta parte, diz respeito à inexistência de uma estratégia de sustentabilidade da instituição de ensino. Para um dos respondentes, que também afirma não ter visto qualquer comunicação ou prática de sustentabilidade na sua IES, a falta de uma estratégia de sustentabilidade sedimentada e conhecida pelos stakeholders pode estar na base do desconhecimento dos mesmos face às práticas de sustentabilidade da IES (*“talvez não veja qualquer comunicação porque não existe uma estratégia de sustentabilidade na instituição”*).

Ao nível da comunicação da sustentabilidade, os inquiridos sugeriram diversas estratégias de potenciar este tipo de comunicação. Desde logo, uma grande parte dos respondentes sublinha que as IES devem reforçar a comunicação das práticas de sustentabilidade, explorando *“o tema da sustentabilidade e ligando-a a todos os cursos de forma didática”*. Esta comunicação deve ser *“regular, assertiva e com impacto”*, o que na opinião dos inquiridos deve passar pelo *“aumento da quantidade de material comunicado sobre esse assunto”*. O aumento da comunicação recomendado pelos quatorze inquiridos, pode assumir diferentes formatos, tais como, comunicação através das redes sociais, comunicação nas instalações da IES ou em contexto de sala de aula e comunicações enviadas através de email institucional ou comunicado via Portal do Estudante, Canvas ou website da instituição de ensino. Contudo importa ressaltar que a existência de uma comunicação bidirecional, pode ser vantajosa, por exemplo através do pedido de *“sugestões de várias ações que se podem tomar no dia a dia”*, podendo as ações sugeridas pelos stakeholders serem implementadas pela IES.

Por outro lado, é sugerida a comunicação da sustentabilidade nas instalações da IES (*“comuniquem as medidas de sustentabilidade e de responsabilidade social na instituição”*), podendo tal ser traduzido através de cartazes e posters afixados na instituição de ensino, sendo referida a necessidade de *“expor mais cartazes na universidade”* e *“falar mais sobre o assunto, a partir de poster”*. Noutra perspetiva, é sugerida a realização de aulas abertas sobre a temática da sustentabilidade.

Com menos expressão, é sugerida a comunicação através de plataformas associadas à instituição, nomeadamente *“através de informações no Portal do Estudante”* sendo sugerido por outro inquirido que *“a comunicação da sustentabilidade poderia ser através de pop-up no portal do estudante”*. O uso do email institucional para *“envio de newsletter sobre os principais temas de sustentabilidade”* e a partilha de informação através das *“plataformas digitais, nomeadamente através do canvas e do website, onde a informação sobre a sustentabilidade não está clara e é difícil de encontrar”*.

Ao nível da comunicação realizada nas redes sociais é incentivada a partilha das *“medidas de sustentabilidade e de responsabilidade social nas diversas redes sociais de forma a garantir que estas chegam a toda a comunidade”*.

De seguida, é sugerida a comunicação em contexto de sala de aula, convocando os docentes a falar sobre o tema da sustentabilidade e práticas associadas (*“deviam falar mais sobre o assunto em aula”*). Além disso, é aconselhado que os docentes adotem uma comunicação bidirecional, permitindo aos estudantes a contra-argumentação e a partilha das suas opiniões (*“ouvirem melhor os alunos e não se acharem melhores do que eles, em vez disso ensinem-nos a serem como vocês ou melhores ainda”*).

Para terminar, foram demonstradas algumas lacunas na comunicação da sustentabilidade, a primeira das quais refere-se ao acesso dos alunos de e-learning a informações sobre as práticas de sustentabilidade realizadas pela IES, sendo reportado que *“no modelo de E-learning existem várias lacunas na transmissão de informação, face ao presencial, sendo que o contacto com a instituição é feito apenas nas plataformas digitais”* pelo que existe um apelo à melhoria da comunicação nas redes sociais e outros plataformas da IES.

Por outro lado, a segunda lacuna passa pela *“necessidade das informações estarem de acordo com o regulamento e de as decisões serem consistentes”*. Nesta sequência, um inquirido distinto afirmou *“que existem muitas falhas de comunicação”* e que *“além disso existem também várias vezes mentiras”*.

Relativamente às recomendações de sustentabilidade concretas, uma grande parte das recomendações propostas pelos stakeholders abrangem medidas com impacto direto no campus, ou seja, têm impactos ao nível organizacional.

Desde logo, se destaca um número significativo de respostas que aludem para a temática ambiental da sustentabilidade, nomeadamente a preocupação com o consumo excessivo de água (*“as casas-de-banho desperdiçam água constantemente”*), de papel (*“evitar tanto uso de papel”*), de plástico (*“embalados em plástico e mais plástico”*) e de

eletricidade (*“desligarem as luzes desnecessárias num edifício tão grande”*). Ainda ao nível ambiental, foi mencionada a separação e recolha dos resíduos sólidos (*“nem os caixotes do lixo têm uma opção para lixo orgânico, não reciclável”*).

Ao nível da gestão socialmente responsável dos recursos humanos, foi mencionado a melhoria dos salários dos colaboradores das IES (*“melhorar o ordenado dos colaboradores também seria uma responsabilidade social”*). Por outro lado, do ponto de vista das estratégias de comunicação e marketing foi recomendado que as IES adotassem uma abordagem que permitisse a integração dos estudantes na partilha das iniciativas de sustentabilidade da IES, apostando em abordagens bilaterais e mais colaborativas. O Dia da Responsabilidade Social foi referido como uma iniciativa com relevância e interesse prático, apesar de já não ser comemorado (*“já não temos dia da responsabilidade social, é uma pena”*).

Noutra perspetiva, um grupo de respondentes apelou à existência de snacks e bebidas mais saudáveis (*“lanches mais ecológicos”*), destacando que as máquinas de vending contêm *“produtos de baixa qualidade alimentar”*.

Por outro lado, ainda no que concerne a medidas concretas propostas pelos stakeholders foi sugerida a possibilidade de permitir aos estudantes a realização de mais trabalhos e/ou testes (*“dar mais oportunidades de trabalhos e testes aos formandos, de forma a absorverem melhor a matéria e assim conseguirem também uma maior média”*).

Paralelamente, foi solicitado que as IES apostassem em iniciativas que envolvessem os estudantes em regime e-learning. Por outro lado, foi apontado pelos inquiridos os benefícios financeiros recomendados em casos de dificuldades monetárias, nomeadamente “bolsas de estudo e subsídios” e alargamento do prazo de pagamento das propinas. Para terminar, e ainda relacionado com a questão financeira, é sugerido que as IES providenciem materiais mais sustentáveis aos estudantes (*“acesso gratuito a materiais sustentáveis pela faculdade, visto que monetariamente é impossível aos alunos “by ourselves” termos acesso aos mesmos”*).

Tabela 4 Recomendações para a melhoria da sustentabilidade das IES

RECOMENDAÇÕES PARA A MELHORIA DA SUSTENTABILIDADE
Solucionar o desperdício de água nas casas de banho dos <i>campus</i> .
Alteração do design das folhas de testes (retirar folha de rascunho que raramente é usada).
Alteração das embalagens de plástico dos consumíveis.
Reorganizar o planeamento das salas no <i>campus</i> (de modo a evitar situações em que no mesmo período temporal esteja a ocorrer aulas em pisos distintos e superiores sem necessidade, aumentando gastos de eletricidade com as luzes dos corredores dos diversos andares e dos elevadores).
Sensibilizar os docentes para apagarem as luzes após terminarem a aula.
Instalação de painéis solares fotovoltaicos no <i>campus</i> .
Repensar o uso da televisão ligada durante todo o período letivo diário sem qualquer benefício para a comunidade (reaproveitar a mesma para comunicar as iniciativas de sustentabilidade e/ou o trabalho desenvolvido pelos estudantes, docentes e pela própria IES).
Disponibilizar mais caixotes do lixo com opção para "lixo orgânico".
Instalar mais dispensadores de água no <i>campus</i> (e oferecer garrafas de água reutilizáveis aos estudantes, docentes e colaboradores não docentes).
Alternativa mais saudável para os produtos alimentares das máquinas de <i>vending</i> presentes no <i>campus</i> .
Comunicação bidirecional entre estudantes-docentes e estudantes-IES.
Implementação de um sistema de votação democrática para decidir sobre sugestões propostas pela universidade ou pela comunidade, com um orçamento previamente definido (exemplo dado pelo respondente: "Budget 10 000€; 2 opções: A – investir em cadeiras das salas; B – Abrir concurso interno de design com cash prize").
Organização e comemoração anual do Dia da Responsabilidade Social.
Garantir aos estudantes o acesso a materiais sustentáveis necessários à sua formação.
Oferta de bolsas de estudo e subsídios de apoio a estudantes carenciados.
Melhorar as condições de trabalho dos colaboradores (nomeadamente subida do vencimento).
Colaboradores não docentes proficientes na língua inglesa (oferecer formação àqueles que não dominem a língua).
Oportunidades de trabalho dentro do <i>campus</i> para os estudantes.
Envolver alunos de <i>e-learning</i> nas práticas de sustentabilidade.
Explorar o tema da sustentabilidade ligando-o a todos os cursos de forma didática.
Comunicar as práticas de sustentabilidade da IES através de janelas <i>pop-up</i> no portal do estudante.
Envio de <i>newsletters</i> sobre as práticas de sustentabilidade da IES e conteúdos relevantes e educativos sobre a temática.
Comunicar através de vídeo, explorando área da multimédia e a possibilidade de gerar mais impacto.

5. CONCLUSÕES E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise de conteúdo da primeira questão aberta do questionário permite retirar diversos insights acerca da comunicação da sustentabilidade realizada pelas IES analisadas. Existe um desconhecimento generalizado aos diferentes grupos de stakeholders face às práticas de sustentabilidade desenvolvidas pelas suas IES. Estes resultados vão ao encontro do que Coelho e Menezes (2021) já haviam verificado para os estudantes de outras universidades europeias e, tal como estes autores com base nas respostas obtidas nas questões abertas, defende-se que esta falta de conhecimento não se traduz necessariamente no desinteresse dos stakeholders na temática da sustentabilidade.

Podemos concluir que, de acordo com os resultados obtidos é evidente a opinião de que a comunicação da sustentabilidade é insuficiente. Por outro lado, a comunicação através das redes sociais deve ser revista de forma a potenciar a transmissão das mensagens sustentáveis. Além disso, os inquiridos estudantes reconhecem e elogiam o trabalho dos docentes na partilha da sustentabilidade e envolvimento da mesma nas temáticas e programas curriculares, argumentando que tal deve ser incentivado. Já as conferências e palestras devem ser exploradas e realizadas mais recorrentemente nas IES, sendo destacado pelos stakeholders a eficácia que estas formas de comunicação possuem. Para terminar, os cartazes afixados nas instalações das IES acerca da sustentabilidade criam um impacto positivo e podem ser mecanismos comunicacionais que incentivam o pensamento crítico. Foi ainda feita uma menção positiva às newsletters mensais enviadas pela instituição de ensino.

Relativamente às recomendações de sustentabilidade propostas pelos stakeholders das três IES, foi possível identificar padrões de resposta e elencar um conjunto de recomendações para a sustentabilidade.

Desde logo, a comunicação da sustentabilidade é a vertente mais referida. A maioria dos respondentes recomenda o reforço da comunicação, seja ela por meio de cartazes afixados nas instalações da IES, publicações nas redes sociais e outras plataformas digitais (e.g. website, email institucional, Portal do Estudante, Canvas), ou partilhas em contexto de sala de aula. Por outro lado, foi descoberta a dificuldade dos estudantes de e-learning em aceder a informações sobre a sustentabilidade da sua instituição. Além disso, as informações prestadas pela IES são questionadas pelo que a desconfiança dos stakeholders deve ser gerida de modo a minimizar os impactos na imagem da instituição de ensino (Gomez, 2021; Gonçalves, 2013; Jahdi & Acikdilli, 2009; Nielsen & Thomsen, 2018; Torelli et al., 2020).

No que concerne às práticas de sustentabilidade levadas a cabo pelas IES os stakeholders recomendam que as mesmas devem ser mais recorrentes e devem ser aprimoradas, o que demonstra que os stakeholders compreendem a importância das mesmas, tal como verificado por Coelho e Menezes (2021).

Contudo alguns indivíduos defendem que as instituições devem praticar a sustentabilidade, mas sem comunicar que o fazem, o que demonstra um possível desconhecimento face às potencialidades que decorrem da partilha das práticas de sustentabilidade como mecanismo para educar e incentivar a comunidade académica à sustentabilidade (Genç, 2017; Gomez, 2021).

Como medidas e práticas concretas, a maioria das sugestões dos stakeholders traduzem-se em medidas de desempenho ambiental e social e de benefícios económicos e transparência.

É fundamental que as IES compreendam a importância de se envolverem na sustentabilidade de forma a potenciar o desenvolvimento sustentável orientado pelos ODS (HESI, 2023; ORSIES, 2018). Neste sentido, tendo em consideração as lacunas identificadas e a escassez de estudos focados na importância dos stakeholders na sustentabilidade das IES é fulcral investir em estudos que abordem esta temática (Casablancas-Segura et al., 2019; Ferrero-Ferrero et al., 2018; Latif, 2018; Vale et al., 2022).

Assim, do ponto de vista teórico, esta investigação apresenta diversos contributos. Desde logo, ao aumentar a literatura referente à perceção dos stakeholders sobre a sustentabilidade das IES, nomeadamente no que diz respeito às práticas de sustentabilidade desenvolvidas, por outro lado, no que concerne à sua posterior comunicação. Este estudo recolhe informação de outros stakeholders para além dos estudantes, o que é ainda uma lacuna na literatura.

Por outro lado, as perspetivas de Coelho e Menezes (2021) e Gomes et al. (2019) são complementadas ao ser verificado a falta de conhecimento da generalidade dos stakeholders relativamente às práticas de sustentabilidade promovidas pela sua IES.

Noutra perspetiva, os resultados obtidos trouxeram respostas a temas identificadas como pertinentes por outros autores, nomeadamente a comunicação da sustentabilidade através das redes sociais (Cho et al., 2017; Gomes et al., 2019; Gomez, 2021; Nicolò et al., 2022; Vale et al., 2022).

Quanto ao contributo prático deste estudo, este passa por diversas ações concretas que as IES podem desenvolver desenvolvendo perceções positivas nos seus stakeholders.

Desta forma, todas as recomendações apresentadas traduzem-se em contribuições práticas que devem ser consideradas pelas três IES, uma vez que, por serem sugestões diretamente fornecidas pelos stakeholders, demonstram um interesse dos mesmos no desenvolvimento dessas mesmas ações, o que, por sua vez, resulta no envolvimento dos mesmos, impulsionando, assim, a sustentabilidade no geral (Gomes et al., 2019; Latif, 2018).

Para terminar, é necessário reconhecer as limitações denotadas ao longo deste estudo, bem como identificar as oportunidades para futuras investigações. Neste sentido, a primeira limitação prende-se com o facto das questões abertas aqui analisadas terem estado integradas no final de um questionário mais abrangente e que era extenso. Tal facto poderá ter diminuído a taxa de resposta a estas perguntas, bem como o seu desenvolvimento pelos inquiridos.

Dada a riqueza de dados das respostas aqui analisadas provenientes de duas perguntas abertas, aconselha-se o desenvolvimento de mais estudos qualitativos que procurem aprofundar esta escuta dos stakeholders. Para além disso aconselha-se em estudos futuros ter presente o envolvimento dos stakeholders prioritários nas estratégias de sustentabilidade das IES.

AGRADECIMENTOS

Estudo integrado num projeto de investigação mais amplo que foi Financiado pela Europeia ID

REFERÊNCIAS

- Alonso-Almeida, M. D. M., Marimon, F., Casani, F., & Rodriguez-Pomeda, J. (2015). Diffusion of sustainability reporting in universities: Current situation and future perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 106, 144–154. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.008>
- Ashida, A. (2023). The Role of Higher Education in Achieving the Sustainable Development Goals. In S. Urata, K. Kuroda, & Y. Tonegawa (Eds.), *Sustainable Development Disciplines for Humanity* (pp. 71–84). *Springer Nature Singapore*. https://doi.org/10.1007/978-981-19-4859-6_5
- Berkovich, I., & Perry-Hazan, L. (2022). Publicwashing in Education: Definition, Motives, and Manifestations. In *Educational Researcher* (pp. 411–418). *SAGE Publications Inc*. <https://doi.org/10.3102/0013189X211070810>
- Boni, A., & Gasper, D. (2012). Rethinking the quality of universities: How can human development thinking contribute? *Journal of Human Development and Capabilities*, 13(3), 451–470. <https://doi.org/10.1080/19452829.2012.679647>
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2008). Factors Influencing Social Responsibility Disclosure by Portuguese Companies. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 685–701. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9658-z>
- Casablancas-Segura, C., Llonch, J., & Alarcón-del-Amo, M. del C. (2019). Segmenting public universities based on their stakeholder orientation. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 614–628. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2018-0079>
- Chaudhri, V. (2016). Corporate social responsibility and the communication imperative: Perspectives from CSR managers. *International Journal of Business Communication*, 53(4), 419–442. <https://doi.org/10.1177/2329488414525469>
- Cho, M., Furey, L. D., & Mohr, T. (2017). Communicating corporate social responsibility on social media: Strategies, stakeholders, and public engagement on corporate facebook. *Business and Professional Communication Quarterly*, 80(1), 52–69. <https://doi.org/10.1177/2329490616663708>
- Coelho, M., & Menezes, I. (2021). A Responsabilidade Social Universitária Vista Pelos/As Estudantes. *Educação, Sociedade & Culturas*, 58, 71–95. <https://doi.org/10.24840/esc.vi58.132>
- Disterheft, A., Caeiro, S., Azeiteiro, U. M., & Filho, W. L. (2015). Sustainable universities – A Study of Critical Success Factors for Participatory Approaches. *Journal of Cleaner Production*, 106, 11–21. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.01.030>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Eidt, E. C., & Calgaro, R. (2021). Responsabilidade social universitária - histórico e complexidade implícitos na constituição do conceito. Avaliação: *Revista Da Avaliação Da Educação Superior (Campinas)*, 26(1), 89–111. <https://doi.org/10.1590/s1414-40772021000100006>
- Feeney, M., Grohnert, T., Gijssels, W., & Martens, P. (2023). Organizations, Learning, and Sustainability: A Cross-Disciplinary Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 184(1), 217–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05072-7>
- Findler, F., Schönherr, N., Lozano, R., Reider, D., & Martinuzzi, A. (2019). The impacts of higher education institutions on sustainable development: A review and conceptualization. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 20(1), 23–38. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2017-0114>
- Fischer, D., Reinermann, J.-L., Guillen Mandujano, G., DesRoches, C. T., Diddi, S., & Vergragt, P. J. (2021). Sustainable consumption communication: A review of an emerging field of research. *Journal of Cleaner Production*, 300, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126880>
- Genç, R. (2017). The Importance of Communication in Sustainability & Sustainable Strategies. *Procedia Manufacturing*, 8, 511–516. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.02.065>
- Gomes, S., Nogueira, M., Serra, F., & Esgaio, A. (2019). Social Responsibility in Higher Education Institutions in Portugal: The missing link between expectations, perceptions and practices. *EDULEARN19 Proceedings*, 1, 6159–6168. <https://doi.org/10.21125/edulearn.2019.1484>
- Gomez, L. M. (2021). The State of Social Media Research in CSR Communication. In *The Palgrave Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 577–598). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42465-7_66
- Gómez, L., Pujols, A., Alvarado, Y., & Vargas, L. (2018). Social Responsibility in Higher Educational Institutions: An Exploratory Study (pp. 215–230). https://doi.org/10.1007/978-981-10-5047-3_13
- Gonçalves, G. (2013). Ligações Perigosas: Comunicação e Responsabilidade Social Empresarial. *Cadernos de Comunicação*, 17(2), 16–29. <https://doi.org/10.5902/2316882X12912>
- Hagger, M. S. (2022). Developing an open science “mindset.” *Health Psychology and Behavioral Medicine*, 10(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/21642850.2021.2012474>
- HESI. (2023). *Higher Education Sustainability Initiative*. United Nations. <https://sdgs.un.org/HESI>
- Hörisch, J., Schaltegger, S., & Freeman, R. E. (2020). Integrating stakeholder theory and sustainability accounting: A conceptual synthesis. *Journal of Cleaner Production*, 275, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124097>
- Jahdi, K. S., & Acikdilli, G. (2009). Marketing Communications and Corporate Social Responsibility (CSR): Marriage of Convenience or Shotgun Wedding? *Journal of Business Ethics*, 88(1), 103–113. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0113-1>
- Latif, K. F. (2018). The Development and Validation of Stakeholder-Based Scale for Measuring University Social Responsibility (USR). *Social Indicators Research*, 140(2), 511–547. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1794-y>
- Lock, I., & Schulz-Knappe, C. (2019). Credible corporate social responsibility (CSR) communication predicts legitimacy: Evidence from an experimental study. *Corporate Communications*, 24(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-07-2018-0071>
- Lock, I., & Seele, P. (2016). The credibility of CSR (corporate social responsibility) reports in Europe. Evidence from a quantitative

- content analysis in 11 countries. *Journal of Cleaner Production*, 122, 186–200. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.060>
- Lock, I., & Seele, P. (2017). Measuring Credibility Perceptions in CSR Communication: A Scale Development to Test Readers' Perceived Credibility of CSR Reports. *Management Communication Quarterly*, 31(4), 584–613. <https://doi.org/10.1177/0893318917707592>
- Lopes, R. P., & Mesquita, C. (2020). *Active Learning Strategies for HEI Sustainability: A Characterization*. 13th International Conference of Education, Research and Innovation: Conference Proceedings, 7370–7379. <https://doi.org/10.21125/iceri.2020>
- Lozano, R., Ceulemans, K., Alonso-Almeida, M., Huisingh, D., Lozano, F. J., Waas, T., Lambrechts, W., Lukman, R., & Hugé, J. (2015). A review of commitment and implementation of sustainable development in higher education: Results from a worldwide survey. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.048>
- Netto, S. V. F., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. da L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>
- Newig, J., Schulz, D., Fischer, D., Hetze, K., Laws, N., Lüdecke, G., & Rieckmann, M. (2013). Communication regarding sustainability: Conceptual perspectives and exploration of societal subsystems. *Sustainability* (Switzerland), 5(7), 2976–2990. <https://doi.org/10.3390/su5072976>
- Nicolò, G., Aversano, N., Sannino, G., & Tartaglia Polcini, P. (2022). Online sustainability disclosure practices in the university context. The role of the board of directors. *Corporate Governance (Bingley)*, 1–27. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2022-0224>
- Nielsen, A. E., & Thomsen, C. (2018). Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 23(4), 492–511. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0042>
- ONU. (2022). The Sustainable Development Goals Report 2022. United Nations. <https://doi.org/10.18356/9789210018098>
- ORSIES. (2018). *Livro Verde sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior*. https://www.orsies.forum.pt/images/PDF/Livro_Verde.pdf
- Ribeiro, R., & Magalhães, A. (2014). Política de responsabilidade social na universidade: Conceitos e desafios. *Educação, Sociedade e Culturas*, 42, 133–156.
- Sánchez, R. G., Flórez-Parra, J. M., López-Pérez, M. V., & López-Hernández, A. M. (2020). Corporate governance and disclosure of information on corporate social responsibility: An analysis of the top 200 universities in the Shanghai ranking. *Sustainability* (Switzerland), 12(4), 1–22. <https://doi.org/10.3390/su12041549>
- Sánchez-Hernández, M. I., & Mainardes, E. W. (2016). University social responsibility: a student base analysis in Brazil. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13(2), 151–169. <https://doi.org/10.1007/s12208-016-0158-7>
- Seele, P., & Gatti, L. (2017). Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies. *Business Strategy and the Environment*, 26(2), 239–252. <https://doi.org/10.1002/bse.1912>
- Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2021). Comunicar a responsabilidade social: um modelo de comunicação para as universidades públicas portuguesas. *Estudos Em Comunicação*, 33, 115–148. <https://doi.org/10.25768/20.04.03.33.06>
- Talloeires Network of Engaged Universities. (2005, September 17). *The Talloeires Declaration*. <https://talloeiresnetwork.tufts.edu/wp-content/uploads/TalloeiresDeclaration2005.pdf>
- Torelli, R., Balluchi, F., & Lazzini, A. (2020). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 407–421. <https://doi.org/10.1002/bse.2373>
- UNESCO. (2022). Knowledge-driven actions: transforming higher education for global sustainability. <https://doi.org/10.54675/YBTV1653>
- USR Network. (2021). *University Social Responsibility*. University Social Responsibility Network. <https://www.usrnetwork.org/about-usrn/background-introduction/>
- Vale, J., Bertuzi, R., & Monteiro, A. P. (2022). Social Responsibility Reporting in Higher Education Institutions. In *Research Anthology on Developing Socially Responsible Businesses* (pp. 2160–2181). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5590-6.ch105>
- Vallaey, F. (2007). Responsabilidad Social Universitaria: Propuesta para una definición madura y eficiente. In *Tecnológico de Monterrey* (pp. 1–11). http://www.cca.org.mx/apoyos/formacion_c/02_profesores/info_esp/01_Responsabilidad_Social/responsabilidad_social_vallaey.pdf
- Vallaey, F. (2014). La Responsabilidad Social Universitaria: un nuevo modelo universitario contra la mercantilización. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(12), 105–117. <https://doi.org/10.22201/issue.20072872e.2014.12.112>
- Vallaey, F., & Álvarez-Rodríguez, J. (2022). *El problema de la responsabilidad social de la universidad*. *Teoría de La Educación*, 34(2), 109–139. <https://doi.org/10.14201/teri.28599>
- Vallaey, F., de la Cruz, C., & Sasía, P. M. (2009). Responsabilidad Social Universitaria: Manual de primeros pasos. *Inter-American Development Bank*.
- Vázquez, J. L., Aza, C. L., & Lanero, A. (2015). Students' experiences of university social responsibility and perceptions of satisfaction and quality of service. *Ekonomski Vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 28(2), 25–39. <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/ekonomski-vjesnik/article/view/3091>

ESSAYS ON THE READABILITY OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY REPORTING IN THE OIL AND GAS SECTOR

Miguel Ângelo Inocêncio Pombinho, d53137@alunos.uevora.pt, Research Center on Accounting and Taxation CICF, IPCA, Portugal, and Centre for Advanced Studies in Management and Economics CEFAGE, University of Évora, Portugal

Ana Fialho Silva, afialho@uevora.pt, Research Center on Accounting and Taxation CICF, IPCA, Portugal, and Centre for Advanced Studies in Management and Economics CEFAGE, University of Évora, Portugal

Andreia Teixeira Marques Dionísio Basílio, andreia@uevora.pt, Centre for Advanced Studies in Management and Economics CEFAGE, University of Évora, Portugal

ABSTRACT

This paper aims to quantify the level of readability of CEO letters and to understand the internal and external determinants of CEO motivations to adopt impression management (IM) techniques in CSR reporting. We focused on the CEO letters from the sustainability and integrated reports of 24 companies ranked in the World Benchmarking Alliance's Oil and Gas Benchmark 2023, from 2008 to 2021, and adopted a multi-method quantitative approach based on readability indices and descriptive, inferential and regression analyses. The results show that CEOs were motivated to obfuscate CSR disclosure through changes in its readability level. Macroeconomic conditions, CSR reporting frameworks, cultural background, company size, CEO's age and female representation on boards affect the readability of these disclosures. This paper offers a combined and pioneering perspective, highlighting a need for greater transparency in CSR reporting in the oil and gas sector, with implications for researchers, investors, organizations, and regulators.

KEYWORDS: Impression management (IM), Readability, Corporate social responsibility (CSR), CEO letters, Oil and gas sector

FORTALECENDO A RESPONSABILIDADE SOCIAL NO PÓS-PANDEMIA: O CASO DA UNIVERSIDADE DE FORTALEZA DURANTE E APÓS A CRISE DA COVID-19

Marcus Mauricius Holanda, marcusholanda@unifor.br, Universidade de Fortaleza - UNIFOR

Randal Martins Pompeu, randal@unifor.br, Universidade de Fortaleza - UNIFOR

RESUMO

O presente estudo investiga as ações de responsabilidade social da Universidade de Fortaleza durante e após a pandemia de SARS-CoV-2 (Covid-19), destacando sua contribuição para a formação do capital humano e social e o desenvolvimento tecnológico voltado para o enfrentamento da crise sanitária. A pandemia acentuou as desigualdades sociais no Brasil, e as instituições de ensino superior desempenharam um papel crucial no apoio à sociedade, oferecendo capacitação profissional e desenvolvendo soluções tecnológicas. A pesquisa adotou uma abordagem exploratória e descritiva para compreender como a responsabilidade social da universidade impacta a comunidade, promovendo inclusão social e contribuindo para o desenvolvimento sustentável. Os resultados indicam que as iniciativas da UNIFOR, além de capacitarem milhares de pessoas para o mercado de trabalho, criam tecnologias voltadas para a melhoria da qualidade de vida, demonstrando o compromisso da instituição com a justiça social e a redução das desigualdades.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade social, Covid-19, Universidade de Fortaleza, capital humano, desenvolvimento tecnológico.

ABSTRACT

The present study investigates the social responsibility actions of the University of Fortaleza (UNIFOR) during and after the SARS-CoV-2 (Covid-19) pandemic, highlighting its contribution to the development of human and social capital and the creation of technology aimed at addressing the health crisis. The pandemic exacerbated social inequalities in Brazil, and higher education institutions played a crucial role in supporting society by offering professional training and developing technological solutions. The research adopted an exploratory and descriptive approach to understand how the university's social responsibility impacts the community, promoting social inclusion and contributing to sustainable development. The results indicate that UNIFOR's initiatives, in addition to training thousands of people for the job market, create technologies aimed at improving the quality of life, demonstrating the institution's commitment to social justice and reducing inequalities.

KEYWORDS: Social responsibility, Covid-19, University of Fortaleza, human capital, technological development.

IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: PROPOSTA PARA A JUNTA DE FREGUESIA DE CASAL DE CINZA

Fátima David, sdavid@ipg.pt, Research Centre for Accounting and Taxation (CICF-IPCA), Unit for the Development of the Interior (UDI-IPG), Polytechnic of Guarda, Portugal

Mariana Coelho, marianafcg@hotmail.com, Polytechnic of Guarda, Portugal

RESUMO

As entidades públicas, como é o caso da junta de freguesia de Casal de Cinza, reconhecem, cada vez mais, que a responsabilidade social é crucial para garantir o desenvolvimento sustentável da comunidade local, preservar o meio ambiente e fortalecer a confiança no poder político. Como tal, devem estabelecer e implementar objetivos, ações, programas, indicadores e métricas que as levem a adotar sistemas mais eficientes para poupar recursos e atender às necessidades económicas, sociais e ambientais. Neste contexto, a presente investigação pretende apresentar uma proposta de implementação de um Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SGRS) baseado na Norma Portuguesa (NP) 4469:2019, que evidencie o compromisso dos órgãos representativos da freguesia com as questões da sustentabilidade e do desenvolvimento local. A proposta é fundamentada nos aspetos de responsabilidade social indicados na NP 4469:2019, nomeadamente: governo da organização; direitos humanos; práticas laborais; ambiente; práticas operacionais; envolvimento das partes interessadas; e desenvolvimento da sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade social, Sistema de gestão, Junta de freguesia, Casal de Cinza, Portugal.

ABSTRACT

Public entities, such as Casal de Cinza Parish Council, increasingly recognize that social responsibility is crucial for ensuring sustainable development within the local community, preserving the environment, and enhancing trust in political governance. To achieve this, organizations must establish and implement objectives, actions, programs, indicators, and metrics that lead them to adopt more efficient systems to conserve resources and meet economic, social and environmental needs. In this context, this research aims to propose the implementation of a Social Responsibility Management System (SGRS) based on NP 4469:2019, which highlights the commitment of the parish's representative bodies to sustainability and local development issues. The proposal is grounded in the social responsibility aspects outlined in NP 4469:2019: organization governance; human rights; labor practices; environment; operational practices; stakeholder engagement; and development of society.

KEYWORDS: Social responsibility, Management system, Parish council, Casal de Cinza, Portugal.

1. INTRODUÇÃO

O argumento da Responsabilidade Social (RS) tem vindo a ser, cada vez mais, mencionado a todos os níveis (académico/científico, institucional e empresarial), face às mudanças no paradigma social, económico, cultural e ambiental. Como referem Lopes e António (2016), a RS é um fenómeno transversal à sociedade, em geral, e às organizações, em particular, as quais devem conduzir as suas atividades de forma ética e sustentável, tendo em consideração o impacto social, ambiental e económico das suas ações.

Em particular, a RS nas entidades públicas, nomeadamente numa junta de freguesia, é fundamental para garantir um Desenvolvimento Sustentável (DS) e equitativo, preservando o meio ambiente e fortalecendo a confiança da sociedade nas instituições públicas, no cumprimento do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 11 – Cidades e Comunidades Sustentáveis, ou seja, a meta de “Fortalecer esforços para proteger e salvaguardar o património cultural e natural do mundo” (BCSD Portugal, 2024). Assim, ao adotarem práticas que envolvem todas as Partes Interessadas (PI), contribuem para o bem-estar da comunidade local, promovem a diversidade e a inclusão social, a educação, a formação, a saúde, entre outros objetivos, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, inclusiva e resiliente, sob a égide de um compromisso contínuo.

Pese embora, em termos académico/científico, tenham sido muitos os autores que, desde a década de 50, contribuíram para o desenvolvimento do conceito de RS, foi o Livro Verde “*Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*” (COM, 2001) que desempenhou um papel crucial na difusão e promoção da mesma. Este documento foi um marco importante, ao fornecer diretrizes e estabelecer uma visão comum sobre o conceito de Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

Assim, a presente investigação tem como objetivo apresentar uma proposta de implementação de um Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SGRS) baseado na Norma Portuguesa (NP) 4469:2019 (IPQ, 2019), que evidencie o compromisso dos órgãos representativos da junta de freguesia de Casal de Cinza com as questões da sustentabilidade e do desenvolvimento local. Esta norma compila as anteriores NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008) e NP 4469-2:2010 (IPQ, 2010), as quais responderam, à data, à solicitação da *International Organization for Standardization* (ISO) para que o país, à semelhança de outros, criasse instrumentos que dessem resposta adequada à implementação de práticas socialmente responsáveis.

Metodologicamente apresentam-se duas abordagens complementares. Na análise teórica, realiza-se uma revisão da literatura científica e normativa sobre as temáticas da RS e do desenvolvimento local. Na análise empírica, através do método de caso de estudo, com recurso à análise qualitativa, complementada com o método narrativo de tipo interpretativo (Maxwell, 1992; Sandelowski, 2000; Mack *et al.*, 2005; Sandelowski, 2010; Nassaji, 2015; Manjunatha, 2019; Elliott & Timulak, 2021; Cropley, 2022), apresenta-se a proposta do SGRS para a junta de freguesia de Casal de Cinza. Segundo Yin (2008), o método de caso de estudo representa um instrumento de investigação adequado quando se procura compreender, explorar e/ou descrever acontecimentos, acompanhado com uma análise documental e uma pesquisa de campo, que permite observar os factos tal como acontecem e tirar conclusões acerca das relações estabelecidas.

Por conseguinte, como estrutura principal da investigação apresenta-se: no ponto 2, o enquadramento da RS, mais especificamente o conceito, modelos e normas da RS; no ponto 3, enquadrados no poder autárquico, porque as autoridades locais têm a responsabilidade de governar e administrar o território de forma sustentável e equilibrada, a caracterização sociodemográfica, em 2021, da freguesia de Casal de Cinza, em termos de população residente, nível de escolaridade dessa população, tipologia dos alojamentos, população desempregada e população empregada por setor de atividade; e no ponto 4, em conformidade com o proposto pela NP 4469:2019 (IPQ, 2019), o modelo do SGRS a implementar, suportado nos aspetos da RS previstos na Norma: a governação organizacional; os direitos humanos; as práticas laborais; o ambiente; as práticas operacionais; os consumidores e, de forma mais abrangente, as PI; e o desenvolvimento da sociedade.

2. ENQUADRAMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Durante muitos anos, o papel das organizações na sociedade foi determinado, quase exclusivamente, por preocupações económicas. Contudo, atualmente, torna-se necessário que as mesmas exerçam práticas de RS uma vez que a sua atuação no mercado gera impactes, positivos e negativos, a nível económico, social, e ambiental, pelo que “a identidade das organizações, aliada à diversidade dos requisitos legais, levou a opinião pública a um maior grau de exigência sobre o seu desempenho, no sentido de adotarem práticas socialmente responsáveis que vão para além do contexto legislativo local” (IPQ, 2019: 6).

Assim, a RS é um fator que auxilia reciprocamente as organizações e a sociedade, ou seja, as organizações necessitam da sociedade para a sua sobrevivência, além de promover uma maior competitividade, tal como a sociedade precisa das organizações para ter as suas necessidades satisfeitas e, nesse sentido, muitas organizações aplicam o conceito de RS de forma intuitiva (Heleno, 2008). Como tal, o conceito de RS tem, ao longo do tempo, evoluído progressivamente, como ilustra a **Figura 1**, com vários autores a definir esta temática sob diversas dimensões. A estes, outros se seguiram com propostas de modelo para compreender qual a RS das organizações para com a sociedade, dos quais se destacam os modelos desenvolvidos por Carroll (1979), Wood (1991), Quazi e O’Brien (2000), Schwartz e Carroll (2003), Garriga e Melé (2004), Meehan *et al.* (2006), Porter e Cramer (2006) e Almeida (2010).

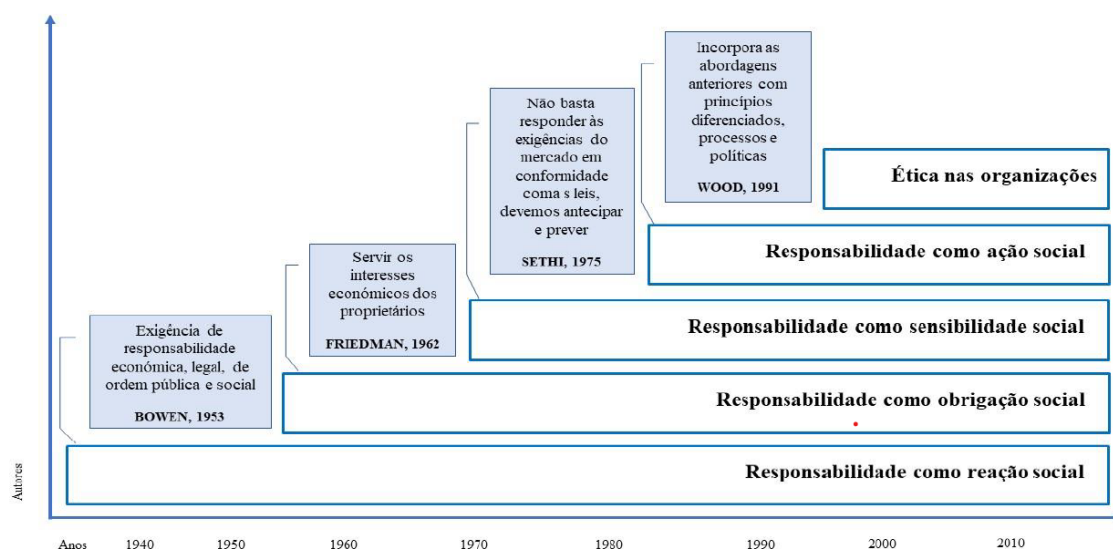


Figura 1 - Evolução do Conceito de RS

Fonte: Adaptado de Parra (2006).

Em suma, a evolução do conceito de RSC encontra-se plasmado na NP 4469:2019 (IPQ, 2019: 6), que a vê como “o conjunto de políticas estratégicas e operacionais para a concretização da sustentabilidade ao nível das organizações. (...) tem vindo a revelar-se como uma forte componente de gestão de risco, (...) em que as práticas de responsabilidade social são essenciais para uma valorização de ativos e passivos e uma diminuição dos riscos nos planos éticos, económicos, social e ambiental.”. Nestes termos, alguns dos documentos desenvolvidos para apoiar e orientar as organizações na implementação de um SGRS são: a nível internacional, a SA 8000:2014 (SAI, 2014) e a ISO 26000:2010 (ISO, 2010); e a nível nacional, a NP 4469:2019 (IPQ, 2019).

A SA 8000 – Responsabilidade Social, criada em 1989 pela *Social Accountability International* (SAI), uma organização internacional não governamental, é considerada o primeiro normativo auditável a nível mundial e que certifica empresas com SGRS implementado. Esta norma, na sua versão mais atual (SAI, 2014), foca-se em nove requisitos relevantes para a RS nos locais de trabalho, nomeadamente, segundo Grüninger e Ikeda (2012: 6-7):

- **Trabalho infantil** – não é permitido. Trabalho infantil é aquele realizado por pessoa menor de 15 anos (ou a idade mínima estabelecida pela legislação local, o que for mais restritivo);
- **Trabalho forçado ou compulsório** – não é permitido. Trabalho forçado é aquele em que o trabalhador não recebe remuneração em troca do seu esforço;
- **Saúde e segurança** – devem ser asseguradas. As organizações devem criar ambientes de trabalho seguros e saudáveis, tendo em conta medidas eficazes para prevenir possíveis incidentes;
- **Liberdade de associação e direito à negociação coletiva** – devem ser garantidas. As organizações devem respeitar este direito e devem informar os colaboradores que a sua escolha não terá consequências negativas nem qualquer tipo de retaliação pela empresa. A comunicação deve ser estimulada;
- **Discriminação** – não é permitida. As organizações não devem apoiar nem envolver a discriminação baseada em género, classe social, nacionalidade, religião, etnia, política, deficiência física, entre outros, aquando da contratação, remuneração, promoção ou encerramento de contrato;
- **Práticas disciplinares** – não são permitidas. Punição física ou mental, coerção física e abuso verbal, pagamento de multas por não cumprimento de metas são consideradas práticas não permitidas. As organizações devem garantir o tratamento com respeito e dignidade aos seus colaboradores;
- **Horário de trabalho** – não deve ultrapassar 48 horas semanais, ou seja, além de 12 horas extra semanais. Pelo menos um dia de folga deve ser assegurado a cada período de sete dias de trabalho. As organizações devem estar em conformidade com as leis aplicáveis;

- **Remuneração** – deve ser capaz de cobrir custos de primeira necessidade, custos de moradia, vestuário, além de uma renda extra, ou seja, as organizações devem assegurar que os salários satisfaçam as necessidades básicas e os requisitos mínimos legais dos seus colaboradores;
- **Sistemas de gestão** – deve existir um sistema de gestão que garanta o total cumprimento de todos os requisitos da norma, através de documentação, implementação, manutenção, comunicação e monitorização da organização em relação às questões abordadas na norma, num processo de melhoria contínua, isto é, as organizações devem manter um adequado sistema de gestão de modo a respeitarem os critérios que são estabelecidos pela norma internacional SA 8000.

A ISO 26000:2010 - *Guidance on Social Responsibility* (ISO, 2010) é uma norma internacional de RS não certificável, de carácter voluntário, que não define requisitos; apenas contém recomendações de ações, apresentando diretrizes que orientam as organizações na implementação de práticas socialmente responsáveis. Esta norma procura ser um instrumento útil para todo o tipo de organização, pese embora nem todas as partes da norma terem a mesma importância e utilidade para todos os tipos de organizações, tocando a cada uma a responsabilidade de identificar e abordar os temas pertinentes, através das próprias considerações e do diálogo com as respetivas PI.

Esta ISO apresenta sete princípios de RS, nomeadamente: a prestação de contas e responsabilidade; a transparência; a conduta ética; o respeito pelos interesses das PI; o respeito pelo estado de direito; o respeito pelas normas internacionais de conduta; e o respeito pelos direitos humanos. Também apresenta sete aspetos para os quais a prática de RS deve estar voltada e que tratam assuntos centrais que todas as organizações devem abordar, tais como:

- **Governança organizacional** – é o fator fundamental para a organização assumir a responsabilidade pelos impactes das suas decisões e atividades, bem como na integração da RS em toda a organização, assim como nas suas relações;
- **Direitos Humanos** – realça os direitos civis, políticos, económicos, sociais e culturais, ultrapassando leis e tradições culturais;
- **Práticas laborais** – envolve todas as políticas e práticas relacionadas com a atividade laboral criada pela organização, incluindo o trabalho subcontratado;
- **Meio ambiente** – melhoria do desempenho ambiental através da implementação de boas práticas ao nível da prevenção da poluição, da utilização sustentável dos recursos e da mitigação e adaptação às alterações climáticas, bem como da proteção do ambiente, da biodiversidade e recuperação de *habitats* naturais;
- **Práticas operacionais justas** – dizem respeito à conduta ética quando se trata do relacionamento da organização com outras, nomeadamente, agências governamentais, com os seus parceiros, fornecedores, adjudicatários, consumidores, associações e também com a própria concorrência;
- **Questões relacionadas com o consumo** – centra-se no relacionamento entre a organização fornecedora de bens ou serviços e as pessoas que adquirem os mesmos para fins privados;
- **Envolvimento e Desenvolvimento da comunidade** – verifica-se a partilha de interesses comuns entre a organização e a sociedade em função das suas características sociais, políticas, económicas e culturais, uma vez que o envolvimento entre ambas deve contribuir para um desenvolvimento das sociedades, promovendo elevados níveis de bem-estar e uma melhoria da qualidade de vida da população, tendo em conta também as repercussões intrínsecas ao nível do DS.

Na sequência da elaboração da ISO 26000:2010 (ISO, 2010) foi solicitado a cada país que procurasse criar instrumentos que dessem resposta adequada à sua realidade. Nesse sentido surge, em Portugal, a NP 4469-1:2008 – Sistema de gestão da responsabilidade social - Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização (IPQ, 2008), a qual é de carácter voluntário e certificável, procurando especificar os requisitos de um SGRS, capaz de ser aplicado a qualquer tipo de organização, independentemente da sua dimensão, atividade, localização geográfica ou cultura organizacional.

A NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008) tinha como objetivos incentivar e orientar as organizações para serem socialmente responsáveis, bem como para a melhoria das relações com as PI através do estabelecimento de relações de cooperação mútuas e o alcance de resultados mutuamente favoráveis, e ainda para o aumento da credibilidade e confiança de cadeias de valor e presença contínua em mercados exigentes a nível ambiental, social e de governação (APCER, 2021; IPQ, 2019). A NP 4469-1:2008, à semelhança do que viria a prescrever a ISO 26000:2010, também já considerava o conjunto de sete aspetos da RS.

O guia de orientação para a implementação da norma anterior surge através da NP 4469-2:2010 (IPQ, 2010), cujo objetivo passa pelo esclarecimento dos requisitos da primeira parte, apresentando a descrição, explicação e interpretação de cada requisito, questões que permitem autodiagnosticar o nível de aplicação da norma e o grau de operacionalidade do SGRS e um conjunto de evidências relevantes.

Mais recentemente, a NP 4469:2019 (IPQ, 2019) agregou a NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008) e a NP 4469-2:2010 (IPQ, 2010), possibilitando a ligação com outros sistemas de gestão, como a ISO 9000 (gestão da qualidade), a ISO 14000 (gestão ambiental), a ISO 45001 (gestão da segurança e saúde no trabalho), entre outros. A NP 4469:2019 pretende atender à necessidade das organizações de disporem de um sistema de gestão certificável e que comprove a responsabilidade da mesma com a sustentabilidade. Esta norma, enquadrada num contexto organizacional, assenta na definição dos valores e princípios orientadores da organização e no estabelecimento do compromisso da Gestão de Topo com o SGRS e a melhoria contínua, dividindo-se em dez secções, cujo objetivos se encontram apresentados no **Quadro 1**.

Quadro 1 - Secções Constituintes da NP 4469:2019. Fonte: Adaptado de IPQ (2019).

Secção	Objetivo
4 - Contexto da Organização	- Definição de valores e princípios; - Identificação das partes interessadas; - Determinação do âmbito do SGRS.
5 - Liderança	- Estabelecer o compromisso da Gestão de Topo; - Definição da política da RS; - Definir o planeamento para atingir os objetivos.
6 - Planeamento	- Estabelecer as ações para abordar os riscos e as oportunidades; - Definir os objetivos da RS; - Definir o planeamento para atingir os objetivos.
7 - Suporte	- Determinar os recursos; - Determinar as consequências; - Promover a consciencialização e a comunicação; - Promover a informação documentada para estabelecer, implementar e manter o SGRS.
8 - Operacionalização	- Efetuar o planeamento e controlo operacional; - Efetuar a resposta a emergências.
9 - Avaliação do Desempenho	- Monitorizar, medir, analisar e avaliar; - Realizar auditorias internas; - Realizar a revisão pela gestão.
10 - Melhoria	- Tratar as não conformidades e as ações corretivas; - Abordar a melhoria do desempenho em RS.

O modelo de SGRS proposto na NP 4469:2019 (IPQ, 2019) baseia-se no ciclo PDCA, de forma a proporcionar um processo iterativo para as organizações atingirem a melhoria contínua (através de um ciclo PDCA - *Plan, Do, Check, Act*; em português, Planear, Executar, Verificar, Atuar - ou Ciclo de *Deming*), conforme ilustrado na **Figura 2**. Segundo a Norma, «planear» refere-se ao estabelecimento de objetivos da RS e aos processos necessários para obter resultados de acordo com a política de RS; «executar» diz respeito à implementação do que foi planeado, enquanto o termo «verificar» assenta na monitorização e medição dos processos face à política da RS, incluindo os compromissos, objetivos e critérios operacionais, bem como reportar os resultados; e «atuar» é empreender ações para a melhoria contínua.

Também o Livro Verde “*Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*” (COM, 2001) já detalhava as etapas do processo de gestão para a implementação de um SGRS, nomeadamente:

1. definir os objetivos da organização para o DS, baseando-se na sua atividade, a sua visão, valores e objetivos, sustentados por estratégias que facilitem o suporte das atividades futuras;
2. planear as atividades necessárias para a concretização dos objetivos estabelecidos, estratégias e políticas de DS, garantindo os recursos necessários que favoreçam o desenvolvimento das atividades propostas, além de que é neste ponto que se definem as metas e os indicadores para uma efetiva monitorização do desempenho;
3. integrar e executar os compromissos necessários para o planeamento operacional de acordo com o plano de negócio;
4. integrar as atividades relacionadas com o DS nas atividades do dia-a-dia da organização e nos seus processos de gestão, onde a monitorização e a avaliação devem ter em conta os objetivos definidos por esta; e
5. efetuar a revisão do processo, onde a organização tem como dever estudar os resultados obtidos e retirar conclusões a fim de melhorar os processos de gestão, com o objetivo de alcançar, de forma mais eficaz, os objetivos com o DS.

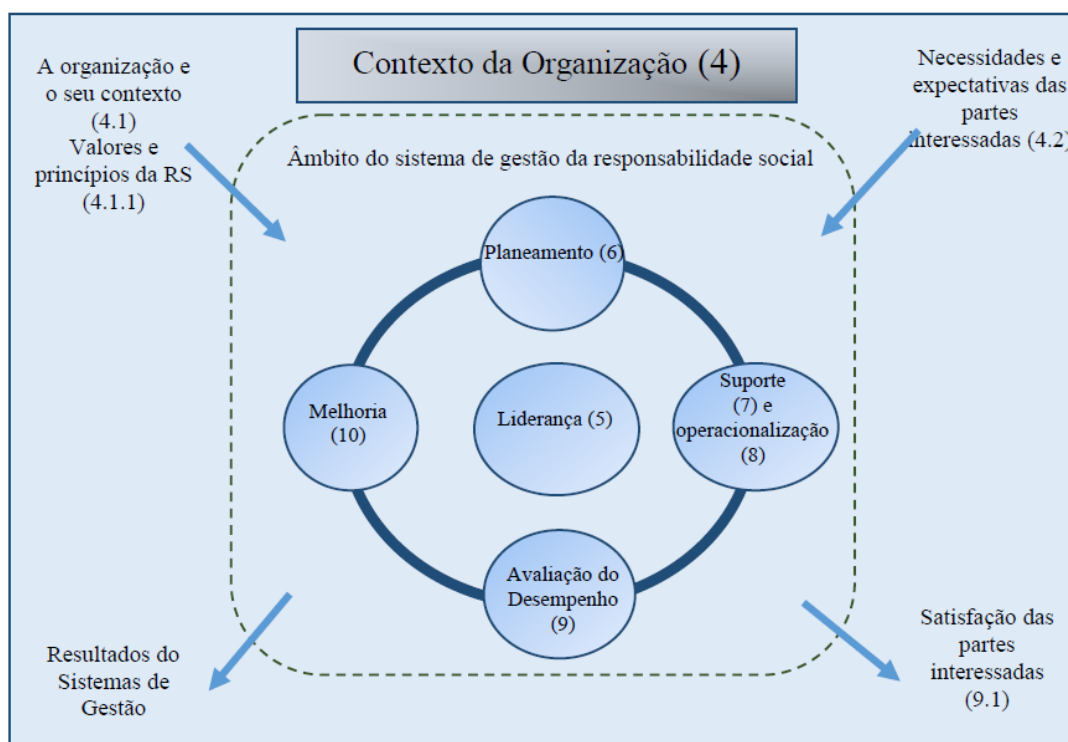


Figura 2 - Esquema do Modelo de SGRS segundo a NP 4469:2019

Fonte: Adaptado de IPQ (2019).

Assim, a RS e o DS estão diretamente ligados, uma vez que a RS tem como objetivo o DS, englobando fatores como tecnologias, recursos, processos, produtos, pessoas e sistemas de gestão, ou seja, pode concluir-se que não existem empresas socialmente responsáveis que não sejam, ao mesmo tempo, empresas sustentáveis, e vice-versa (Domingues e Remoaldo, 2012). Uma organização será sustentável se alcançar desempenhos satisfatórios e consentâneos com a sua continuidade e sobrevivência, gastando os recursos naturais conforme a sua capacidade de renovação, a fim de evitar o seu esgotamento.

Deste modo, o DS interliga-se com o desenvolvimento local, uma vez que ambos estão alicerçados num conjunto de estratégias que garantem, por um lado, a satisfação das necessidades atuais das comunidades envolvidas e, por outro lado, às gerações futuras as mesmas oportunidades, como pretende levar a cabo a junta de freguesia de Casal de Cinza, ao apoiar as políticas de ordenamento do território e o desenvolvimento do mesmo. Ao integrarem as práticas de RS na sua gestão, as organizações deixam de trabalhar só para satisfazer as suas próprias necessidades e passam a dar o seu contributo para o bem-estar das gerações futuras (Padua e Jabour, 2015).

3. APRESENTAÇÃO DO CASO DE ESTUDO

O poder local (autárquico) é identificado e caracterizado na CRP nos artigos 235º a 254º (AR, 2005), que atribuem ao poder local princípios de descentralização administrativa e financeira, que advêm do livre-arbítrio do poder local face ao poder central (Galvão, 2016). De acordo com o nº 2 do artigo 235º da CRP, as autarquias locais são pessoas coletivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das respetivas populações, sendo, em conformidade com o previsto no nº 1 do artigo 236º da CRP, constituídas por freguesias, municípios e regiões administrativas.

As competências e atribuições dos órgãos autárquicos foram pela primeira vez definidas na Lei n.º 79/77, de 25 de outubro (AR, 1977), conferindo um enorme desenvolvimento ao novo modelo de poder local. Mais tarde, o Decreto-Lei n.º 100/84, de 29 de março (PCM, 1984), revogou alguns dos artigos da Lei anterior, nomeadamente os artigos 1º a 81º e 97º a 115º, introduzindo alterações como o acréscimo dos poderes das Câmaras Municipais, a ampliação do mandato dos respetivos

órgãos de três para quatro anos, permitindo um melhor planeamento da gestão municipal a curto/médio prazo, bem como a ampliação das atribuições e competências das Câmaras Municipais.

Mais tarde, a fim de se objetivar a regionalização, a Lei nº 159/99, de 14 de setembro (AR, 1999a), aumentou as atribuições e competências dos municípios, assim como a consagração dos princípios em que se deve basear a descentralização administrativa (princípio do reforço da coesão nacional, princípio da solidariedade inter-regional e o princípio da subsidiariedade), e estabeleceu a obrigação de transferência realista dos recursos financeiros de modo que permita a realização das novas atribuições.

A fim de auxiliar a função autárquica, o Regime Jurídico das Autarquias Locais (RJAL), aprovado pela Lei nº 75/2013, de 12 de setembro (AR, 2013b), e o Decreto-Lei nº 4/2015, de 7 de janeiro (MJ, 2015), que aprovou o Código do Procedimento Administrativo (CPA), determinam um conjunto de princípios:

- o **princípio da independência** estabelece que os órgãos das autarquias locais são independentes na área das suas competências e as deliberações só podem ser suspensas, modificadas, revogadas ou anuladas pela forma prevista na lei (artigo 44º do RJAL);
- o **princípio da especialidade** refere-se aos órgãos autárquicos que só podem considerar e decidir no âmbito da sua competência e para a concretização das atribuições que lhe são cometidas (artigo 45º do RJAL).
- o **princípio da legalidade** institui aos órgãos da administração pública o dever de atuação em cumprimento com a lei e ao direito, sem ultrapassar os limites de poder que lhe são facultados e em conformidade com os fins para que os poderes que lhes são atribuídos.

Estes princípios constituem a base para a administração pública autárquica, cujas responsabilidades e desafios são cada vez mais rigorosos diante dos cidadãos, no acolhimento dos valores intrínsecos da democracia, com evidência na transparência e no rigor da gestão das autarquias, uma vez que, tanto os cidadãos como as autarquias, têm cada vez mais exigências neste âmbito. Neste sentido, o livre-arbítrio do poder local encontra-se dependente da gestão democrática do Estado, mas prevê um conjunto de regalias que garantem uma atuação autónoma face à gestão central, isto é, são cedidos poderes às autarquias para que estas possam desenvolver, bem como melhorar as condições no seu território de atuação sem terem de se dirigir ao Governo, pois estas ganham uma voz independente.

Segundo a Lei nº 75/2013, de 12 de setembro (AR, 2013b), os municípios devem cumprir o princípio de partilha da função administrativa, descentralizando algumas das suas competências nas freguesias e nas entidades intermunicipais (**Figura 3**). O conceito de descentralização apresenta uma enorme complexidade, estando correlacionado com outros conceitos: centralização, desconcentração e concentração.

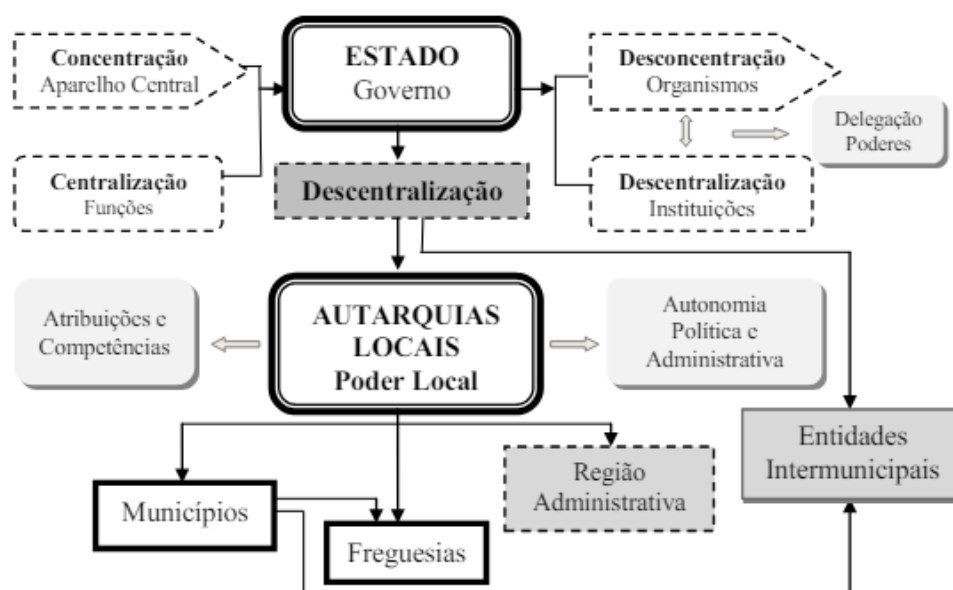


Figura 3 - Descentralização/Centralização versus Desconcentração/Concentração

Fonte: Silva (2017: 27).

De acordo com Rebelo (2007: 48), a diferença entre descentralização e desconcentração é aparentemente simples: “a desconcentração trata da distribuição de competências entre diversos órgãos da mesma pessoa coletiva pública; a descentralização cuida da distribuição de atribuições entre pessoas coletivas públicas diversas.”. Atualmente as freguesias ganham uma maior relevância junto da população, essencialmente em zonas onde os municípios têm grande dimensão, ou a disponibilidade ou o acesso aos mesmos não sejam, de todo, os preferíveis, ou mesmo quando as populações conseguem ter as suas carências resolvidas com mais eficácia através das freguesias, executando os pressupostos da descentralização administrativa.

Ao abrigo do artigo 244º da CRP (AR, 2005), cada freguesia é construída por uma assembleia de freguesia (órgão deliberativo e representativo dos habitantes) e por uma junta de freguesia (órgão executivo). Quanto à sua composição, esta última, de acordo com o nº 2 do artigo 23º da Lei nº 169/99, de 18 de setembro (AR, 1999b), é constituída por um presidente e por vogais, sendo que dois exercerão as funções de secretário e de tesoureiro. No caso da junta de freguesia de Casal de Cinza, conforme previsto no nº 2 do artigo 24º da mesma Lei (AR, 1999b), a mesma é composta apenas por esses dois vogais, por ter menos de 5000 eleitores, sendo que se tivesse mais de 5000 eleitores e menos de 20000 eleitores teria quatro vogais, e se tivesse 20000 ou mais eleitores teria seis vogais.

Em conformidade com a Lei n.º 11-A/2013, de 28 de janeiro (AR, 2023a), relativa à reorganização administrativa do território das freguesias, a freguesia de Casal de Cinza, com uma área de 17,97 km², localiza-se na região Centro de Portugal e pertence ao concelho da Guarda, sub-região da Serra da Estrela (NUT III – Beiras e Serra da Estrela). A freguesia segue, à semelhança dos municípios do interior do país, a tendência para uma perda significativa de população, tendo em 2021 registado um decréscimo de 78 habitantes (-13,90%), face aos valores do recenseamento geral da população de 2011 (**Quadro 2**).

Quadro 2 - População Residente e Densidade Populacional, em 2011 e 2021. Fonte: Adaptado de INE (2024).

	População residente			Área (2021)	Densidade populacional (2021)
	2011	2021	2021/2011 (%)	km ²	Habitantes/km ²
Portugal	10 558 950	10 343 066	-2,04%	92 225,61	112,1
Centro	2 329 587	1 653 195	-29,03%	28 199,35	58,6
Beiras e Serra da Estrela	235 091	210 602	-10,42%	6 304,95	33,4
Guarda	42 817	40 117	-6,31%	712,10	56,3
Casal de Cinza	561	483	-13,90%	17,97	26,9

Com 483 residentes em 2021, a freguesia agrega 1,20% da população total residente no concelho da Guarda e 0,23% da NUT III – Beiras e Serra da Estrela. Por outro lado, a população residente na freguesia associada à extensa área do seu território justifica a baixa densidade populacional que apresenta (26,9 habitantes por km²). O decréscimo de população pode justificar-se pelo fluxo migratório, mais propriamente a deslocação da população para o litoral e para o estrangeiro, conjugado com o decréscimo da natalidade e com o consequente envelhecimento da população.

No **Quadro 3** constata-se, em 2021, uma significativa percentagem da população da freguesia de Casal de Cinza sem nenhum nível de escolaridade (10,77%), o que pode eventualmente ser justificado pelo facto de se ter uma população muito envelhecida. No geral, verifica-se que a população apresenta níveis de escolaridade baixa, sendo o nível de escolaridade com maior representatividade o referente ao ensino básico (53,62%), enquanto o ensino superior apenas corresponde a 12,84%.

Quadro 3 - Nível de Escolaridade da População Residente, em 2021. Fonte: Adaptado de INE (2024).

	Nenhum nível de escolaridade	Ensino básico	Ensino secundário	Ensino pós-secundário	Ensino superior
Portugal	1 346 575	4 989 941	2 119 842	103 820	1 782 888
Centro	217 731	836 882	318 647	15 652	264 283
Beiras e Serra da Estrela	28 637	113 022	38 046	1 644	29 253
Guarda	4 756	18 493	8 356	383	8 129
Casal de Cinza	52	259	105	5	62

Relativamente aos alojamentos existentes face à sua forma de ocupação, de acordo com o **Quadro 4**, verifica-se que na freguesia de Casal de Cinza os mesmos se destinam exclusivamente a uso familiar, não existindo na freguesia nenhum alojamento coletivo (onde se enquadram, para além dos estabelecimentos hoteleiros e similares, as instituições de apoio social). De referir que, a Comissão de Melhoramentos de Casal de Cinza (CMCC), apesar de ser uma entidade coletiva, não presta serviços na valência de alojamento (isto é, lar).

Quadro 4 - Número de Edifícios e Tipo de Ocupação dos Alojamentos, em 2021. Fonte: Adaptado de INE (2024).

	Edifícios	Tipo de alojamento face à forma de ocupação			
		Total	Alojamentos familiares	Alojamentos coletivos	
				Estabelecimentos hoteleiros e similares	Convivências
Portugal	3 573 416	5 981 482	5 974 719	706	6 057
Centro	1 116 787	1 473 384	1 471 390	156	1 838
Beiras e Serra da Estrela	148 608	183 284	183 014	12	258
Guarda	19 643	28 464	28 419	2	43
Casal de Cinza	398	404	404	0	0

De acordo com o **Quadro 5**, em 2021, os alojamentos familiares na freguesia de Casal de Cinza (404) destinavam-se em grande parte a residência habitual (209, correspondente a 51,73% do total), enquanto os destinados a uso sazonal, ou secundário, representavam 36,14% (146). De assinalar o número de alojamentos vagos (49 em toda a freguesia, correspondentes a 12,13% do total), que sugere a existência de um elevado número de habitações desabitadas. Os alojamentos vagos e as residências de uso sazonal ou secundário têm um grande peso no parque habitacional da freguesia (48,27% do total).

Também, de acordo com os dados dos Censos de 2021, a população empregada na freguesia de Casal de Cinza corresponde a 224 indivíduos (**Quadro 6**). De forma significativa, a freguesia regista a maior empregabilidade no setor terciário, quer social (79, correspondente a 35,27% do total), quer económico (77, correspondente a 34,38% do total). Enquanto o setor primário apresenta um valor residual de 4,02%, relativo a 9 indivíduos. Quanto à população desempregada, ela representa apenas 2,61% da população ativa da freguesia.

Quadro 5 - Tipo de Ocupação dos Alojamentos Familiares, em 2021. Fonte: Adaptado de INE (2024).

	Tipo de alojamento familiar			
	Alojamentos clássicos			Alojamentos não clássicos
	Residência habitual	Uso sazonal ou secundário	Vagos	Barracas e casas rudimentares de madeira
Portugal	4 142 581	1 104 881	723 215	4 042
Centro	907 883	350 226	212 313	968

Beiras e Serra da Estrela	90 258	63 806	28 913	37
Guarda	16 375	8 658	3 383	3
Casal de Cinza	209	146	49	0

Quadro 6 - População Desempregada e Empregada por Setor de Atividade, em 2021. Fonte: Adaptado de INE (2024).

	População desempregada	População empregada				
		Total	Setor primário	Setor secundário	Setor terciário (social)	Setor terciário (económico)
Portugal	391 517	4 426 461	130 145	1 096 498	1 331 035	1 868 783
Centro	43 934	695 133	21 210	212 127	215 109	246 687
Beiras e Serra da Estrela	5 796	79 595	4 273	18 619	29 591	27 112
Guarda	1 209	17 469	513	3 400	7 356	6 200
Casal de Cinza	6	224	9	59	79	77

Em resumo, em termos populacionais, a freguesia de Casal de Cinza registou uma variação negativa da população residente no período 2011-2021, à semelhança da tendência nacional, sendo superior à verificada, quer no concelho da Guarda, quer na NUT III – Beiras e Serra da Estrela. Quanto à população ativa da freguesia consta-se a elevada taxa de empregabilidade da mesma. Contudo, como referem Manso e Simões (2009), em termos de desenvolvimento económico e social, os municípios do interior centro do país, salvo algumas exceções, têm ainda um longo caminho a percorrer no sentido de proporcionarem um maior bem-estar às suas populações e, dessa forma, serem mais atrativos à fixação de novos habitantes, particularmente os mais jovens, contrariando, assim, a tendência de desertificação dos últimos anos.

4. PROPOSTA DE SISTEMA DE GESTÃO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Em conformidade com a NP 4469:2019 (IPQ, 2019), apresenta-se uma proposta estruturada de um SGRS para a junta de freguesia de Casal de Cinza, com vista ao cumprimento dos pilares da RS e do DS, em consonância com os sete aspetos da RS previstos na Norma: a governação organizacional; os direitos humanos; as práticas laborais; o ambiente; as práticas operacionais; os consumidores e, de forma mais abrangente, as PI; e o desenvolvimento da sociedade. Como tal, para cada aspeto da RS definiram-se os objetivos, ações recomendadas, programas a desenvolver, indicadores e respetivas metas, bem como a periodicidade (prazo) da concretização de cada programa.

Quadro 7 - Aspetos da RS ao nível do Governo da Organização

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta	Prazo
Envolver os órgãos representativos da freguesia no cumprimento dos requisitos legais e políticas definidas	Verificar o cumprimento dos requisitos legais e das políticas definidas	Realização de auditorias periódicas	Número de não conformidades	0	12 meses
Projetar a imagem institucional da Junta como organização de serviço público com atuação de rigor, integridade e boa governança	Divulgar externamente as atividades da Junta e o Programa de RS	Criação de sistema de controlo interno de tesouraria	Número de folhas de caixa	365	12 meses (1/dia)
		Realização de ações externas de divulgação do papel da Junta na comunidade ao nível da sua missão e controlo dos dinheiros públicos	Número de ações de divulgação	2	12 meses (1/semestre)
		Criação de página eletrónica da Junta que contenha um separador designado "RS"	Página eletrónica	1	única
		Elaboração e divulgação do relatório de atividades	Número de relatórios	1	12 meses
Promover o espírito de equipa e o compromisso com a ética, responsabilidade e transparência	Fortalecer as relações interpessoais e a partilha de conhecimento	Elaboração de Código de Ética	Número de documentos	1	único
		Realização de ações de apresentação de cada membro dos órgãos representativos da freguesia, para partilha da sua atividade e resultados	Número de ações de apresentação	10	12 meses (1/membro)

Conforme se pode constatar no **Quadro 7**, propõem-se três objetivos para os aspetos da RS associados ao «Governo da Organização», nomeadamente:

- Envolver os órgãos representativos da freguesia no cumprimento dos requisitos legais e políticas definidas, devendo, para tal, realizar-se auditorias periódicas com vista a verificar que não existem não conformidades;
- Projeção da imagem institucional da Junta como organização de serviço público com atuação de rigor, integridade e boa governança. Como programas de ação propõem-se: a criação de um sistema de controlo interno de tesouraria, que salvguarde os ativos da Junta e garanta a segregação de funções entre os membros dos órgãos representativos da freguesia, a fim de combater a corrupção; a realização de ações externas de divulgação do papel da Junta na comunidade ao nível da sua missão e controlo dos dinheiros públicos; a criação de uma página eletrónica que contenha um separador designado "RS"; e a elaboração e divulgação do relatório de atividades, por forma a elucidar os fregueses de Casal de Cinza das atividades anuais desenvolvidas; e
- Promover o espírito de equipa e o compromisso com a ética, responsabilidade e transparência. Como programas de ação propõem-se: a elaboração de um Código de Ética, que contenha o conjunto de normas que, por força de lei, determina quais são os direitos e deveres dos órgãos representativos da freguesia em relação às suas atribuições e responsabilidades; e a realização de ações de apresentação de cada membro dos órgãos representativos da freguesia, de forma a partilhar os resultados da sua atividade.

Quadro 8 - Aspetos da RS ao nível dos Direitos Humanos

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta	Prazo
Combater a violência doméstica e prevenir o fenómeno na freguesia	Realizar ações de sensibilização sobre a violência doméstica	Realização de ações de sensibilização de prevenção e combate à violência doméstica, dirigida a todos os fregueses	Número de ações de sensibilização	2	12 meses (1/semestre)
	Criar um espaço seguro para as vítimas de violência doméstica	Criação de um espaço onde as vítimas anónimas possam sentir-se acolhidas	Percentagem de vítimas acolhidas	100%	12 meses
Promover o combate à discriminação e o risco social	Disponibilizar o acesso gratuito a consultas de psicologia	Criação de um Programa de acesso gratuito a consultas de psicologia em casa para vítimas de discriminação	Número de consultas realizadas	12	12 meses (1/mês)
	Criar um grupo com técnicos qualificados	Criação de um grupo com técnicos qualificados para apoiar os fregueses em assuntos burocráticos (impostos, contencioso, entre outros)	Percentagem de população apoiada	100%	12 meses
Incentivar o associativismo na freguesia	Realizar ações de sensibilização para o associativismo	Realização de ações de sensibilização para as vantagens do associativismo em regiões do Interior	Número de ações de sensibilização	2	12 meses (1/semestre)
Garantir o respeito pelos direitos humanos	Criar um Programa de direitos humanos	Realização de ações de sensibilização sobre direitos humanos, diversidade e inclusão	Número de ações de sensibilização	2	12 meses (1/semestre)
		Receção na página eletrónica da Junta, num espaço próprio dentro do separador "RS", de denúncias e/ou queixas	Número de denúncias e/ou queixas rececionadas	0	12 meses

Para os aspetos da RS relacionados com os «Direitos Humanos», o **Quadro 8** propõe quatro objetivos, que são:

- Combater a violência doméstica e prevenir o fenómeno na freguesia. Como programas de ação propõem-se: a realização de ações de sensibilização de prevenção e combate à violência doméstica, dirigida a todos os fregueses de Casal de Cinza; e a criação de um espaço onde as vítimas anónimas possam sentir-se acolhidas;
- Promover o combate à discriminação e risco social. Como programas de ação propõem-se: a criação de um Programa de acesso gratuito a consultas de psicologia, em casa, para vítimas de discriminação, garantindo o anonimato e melhorando a qualidade de vida dos abrangidos; e a criação de um grupo com técnicos qualificados para prestarem auxílio em assuntos burocráticos, como no preenchimento de declarações fiscais, pedidos de reforma, procura ativa de emprego, pedidos de prestação de apoios sociais e qualquer outro assunto onde haja dúvida por parte dos fregueses; e
- Incentivar o associativismo na freguesia, devendo para isso realizar-se ações de sensibilização para as vantagens do associativismo em regiões do Interior;
- Garantir o respeito pelos direitos humanos. Como programas de ação propõem-se: a realização de ações de sensibilização sobre direitos humanos, diversidade e inclusão; e a receção na página eletrónica da Junta, num espaço próprio dentro do separador "RS", de denúncias e/ou queixas.

Quanto aos aspetos da RS ligados às «Práticas Laborais», o **Quadro 9** apresenta três objetivos a atingir no curto prazo:

- Contribuir para a saúde, segurança e bem-estar dos órgãos representativos da freguesia. Como programas de ação propõem-se: a realização de ações de formação sobre ergonomia no posto de trabalho; a realização de ações de formação sobre segurança e atuação em situações de incêndio, primeiros socorros e suporte básico de vida; e a divulgação na página eletrónica da Junta, no separador "RS", de tutoriais sobre exercícios posturais, boas práticas de higiene, saúde e segurança;
- Implementar medidas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, propondo-se como programa de ação a realização de ações de formação sobre teletrabalho, horário flexível e crédito de horas; e
- Investir em formação e qualificações, propondo-se como programa de ação a participação em congressos, seminários e ações de formação no âmbito do poder local e das matérias relevantes para a freguesia de Casal de Cinza.

Quadro 9 - Aspetos da RS ao nível das Práticas Laborais

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta	Prazo
Contribuir para a saúde, segurança e bem-estar dos órgãos representativos da freguesia	Realizar ações de formação sobre bem-estar	Realização de ações de formação sobre ergonomia no posto de trabalho	Número de ações realizadas	1	12 meses
		Realização de ações de formação sobre segurança e atuação em situações de incêndio, primeiros socorros e suporte básico de vida	Número de ações realizadas	1	12 meses
	Prevenir os acidentes de trabalho e reduzir o absentismo	Divulgação na página eletrónica da Junta, no separador "RS", de tutoriais sobre exercícios posturais, boas práticas de higiene, saúde e segurança	Número de tutoriais divulgados	12	12 meses (1/mês)
Implementar medidas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	Organizar o tempo de trabalho	Realização de ações de formação sobre teletrabalho, horário flexível e crédito de horas	Número de ações realizadas	1	12 meses
Investir em formação e qualificações	Estabelecer planos de formação e qualificação	Participação em congressos, seminários e ações de formação no âmbito do poder local	Número de horas de formação	50	12 meses

No **Quadro 10** propõem-se dois objetivos para os aspetos da RS relacionados com o «Ambiente», nomeadamente:

- Utilizar os recursos naturais de forma eficiente. Como programas de ação propõem-se: a implementação de políticas de redução de impressões e cópias; e a realização de ações de sensibilização sobre a utilização eficiente da energia elétrica, água e consumo de materiais, contribuindo para a preservação do meio ambiente; e
- Investir em recursos e tecnologias sustentáveis. Como programas de ação propõem-se: a realização de investimentos para construção de uma charca de água, a fim de, de forma racional, preservar a água para o combate a incêndios, bem como para a rega de culturas e alimentação de animais em épocas de seca; a aquisição de packs de caixotes de reciclagem para instalações da Junta; e a realização de ações de sensibilização sobre boas práticas ambientais e sustentáveis, com vista a fomentar a separação de resíduos sólidos e biorresíduos, bem como a diminuição da produção total de resíduos. Por exemplo, incentivar a população a implementar a reciclagem na origem dos biorresíduos, os quais podem ser usados nos campos agrícolas, pequenas hortas e jardins dos produtores.

Quadro 10 - Aspetos da RS ao nível do Ambiente

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta	Prazo
Utilizar os recursos naturais de forma eficiente	Reduzir a utilização do papel	Implementação de políticas de redução de impressões e cópias	Rácio entre “Número de impressões e cópias no ano N” e “Número de impressões e cópias no ano N-1”	- 30%	12 meses
	Melhorar a eficiência energética das instalações da Junta	Realização de ações de sensibilização sobre a utilização eficiente da energia elétrica, água e consumo de materiais	Número de ações realizadas	1	12 meses
Investir em recursos e tecnologias sustentáveis	Preservar os recursos naturais	Realização de investimentos para construção de charca de água	Número de charcas construídas	1	única
	Fomentar a separação de resíduos sólidos e biorresíduos	Aquisição de <i>packs</i> de caixotes de reciclagem para instalações da Junta	Número de <i>packs</i> de caixotes de reciclagem adquiridos	1	único
		Realização de ações de sensibilização sobre boas práticas ambientais e sustentáveis	Número de ações realizadas	1	12 meses

Importa referir que, a proposta da reciclagem na origem dos biorresíduos se enquadra no definido no Decreto-Lei n.º 102-D/2020, de 10 de dezembro (PCM, 2020), o qual obriga os municípios a implementar redes de recolha seletiva de biorresíduos ou proceder à separação e reciclagem na origem dos mesmos, garantindo que, a partir de 2030, os aterros não possam aceitar quaisquer resíduos passíveis de serem reciclados ou que possam ser valorizados, tendo como meta para a deposição em aterro de apenas materiais inertes, ou cuja valorização não possa ser conseguida, de apenas 10%.

No **Quadro 11** encontram-se plasmados os dois objetivos propostos para os aspetos relacionados com as «Práticas Operacionais», sendo eles:

- Promover a Investigação e Desenvolvimento (I&D). Como programas de ação propõem-se: a receção na página eletrónica da Junta, num espaço próprio dentro do separador "RS", de ideias na área da I&D; e a atribuição de um prémio anual à ideia que for mais viável e utilizada; e
- Cumprir critérios de RS na política de investimentos e distribuição de verbas. Como programas de ação propõem-se: a identificação dos critérios de RS seguidos nas opções dos investimentos realizados; e a identificação dos critérios de RS seguidos na distribuição de verbas, com vista a promover a transparência das práticas.

Quadro 11 - Aspetos da RS ao nível das Práticas Operacionais

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta	Prazo
Promover a I&D	Premiar as ideias viáveis e utilizadas	Receção na página eletrónica da Junta, num espaço próprio dentro do separador "RS", de ideias na área da I&D	Número de ideias rececionadas	12	12 meses (1/mês)
		Atribuição de prémio anual à ideia viável e utilizada	Número de prémios atribuídos	1	12 meses
Cumprir critérios de RS na política de investimentos e distribuição de verbas	Disponibilizar os critérios de RS da política de investimentos	Identificação dos critérios de RS seguidos nas opções dos investimentos realizados	Número de critérios identificados	100%	12 meses
	Disponibilizar os critérios de RS na distribuição de verbas	Identificação dos critérios de RS seguidos na distribuição de verbas	Número de critérios identificados	100%	12 meses

Em conformidade com o descrito no **Quadro 12**, para os aspetos da RS relativas às «Partes Interessadas» sugere-se, como objetivo, fomentar o envolvimento das PI nas atividades da freguesia, devendo para isso ter como programas de ação:

- Receção na página eletrónica da Junta, num espaço próprio dentro do separador "RS", de ideias, sugestões e iniciativas a implementar;
- Implementação de ideias, sugestões e iniciativas propostas pelas PI;
- Realização de reuniões periódicas com os habitantes da freguesia com o objetivo de conhecer as suas necessidades;
- Realização de reuniões periódicas com as instituições da freguesia (IPSS e associações) com o objetivo conhecer as suas necessidades.

Quadro 12 - Aspetos da RS ao nível das Partes Interessadas

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta	Prazo
Fomentar o envolvimento das PI nas atividades da freguesia	Existência um "Banco de Ideias"	Receção na página eletrónica da Junta, num espaço próprio dentro do separador "RS", de ideias, sugestões e iniciativas a implementar	Número de ideias, sugestões e iniciativas rececionadas	12	12 meses (1/mês)
		Implementação de ideias, sugestões e iniciativas propostas pelas PI	Rácio entre "Ideias e sugestões implementadas" e "Ideias e sugestões rececionadas"	50%	12 meses
	Dinamizar o contacto com os habitantes na freguesia	Realização de reuniões periódicas com os habitantes com o objetivo de conhecer as suas necessidades	Número de reuniões realizadas	4	12 meses (1/trimestre)
	Dinamizar o contacto com as IPSS e associações da freguesia	Realização de reuniões periódicas com as instituições com o objetivo de conhecer as suas necessidades	Número de reuniões realizadas	4	12 meses (1/trimestre)

Em conformidade com o **Quadro 13**, os aspetos da RS ao nível do «Desenvolvimento da Sociedade» são concretizados através de três objetivos, que são:

- Promover uma política de RS dedicada à comunidade. Como programas de ação propõem-se: a celebração de protocolos com entidades, públicas ou privadas, que promovam o voluntariado; e a divulgação na página eletrónica da Junta, no separador "RS", das diferentes opções de ações de voluntariado;
- Promover a saúde e bem-estar dos fregueses de Casal de Cinza. Como programas de ação propõem-se: a realização de aulas em grupo de *yoga*, *pilates* e ginástica; a celebração de um protocolo com a Câmara Municipal da Guarda (CMG) para utilização da Piscina Municipal; e a organização de atividades desportivas em grupo (caminhadas e/ou desporto ao ar livre); e
- Promover a fixação de habitantes na freguesia. Como programas de ação propõem-se: a aprovação pela Assembleia de freguesia de um programa de apoio à reconstrução de imóveis de famílias carenciadas; e a celebração de protocolos com famílias carenciadas para financiar a reconstrução de habitações permanentes.

Quadro 13 - Aspetos da RS ao nível do Desenvolvimento da Sociedade

Objetivo	Ação	Programa	Indicador	Meta	Prazo
Promover uma política de RS dedicada à comunidade	Promover o voluntariado junto da comunidade local	Celebração de protocolos com entidades, públicas ou privadas, que promovam o voluntariado	Número de protocolos celebrados	2	12 meses (1/semestre)
		Divulgação na página eletrónica da Junta, no separador "RS", das opções relativas a ações de voluntariado	Número de ações de voluntariado divulgadas	4	12 meses (1/trimestre)
Promover a saúde e bem-estar dos fregueses de Casal de Cinza	Promover a prática desportiva e de atividades ao ar livre	Realização de aulas em grupo de <i>yoga</i> , <i>pilates</i> e ginástica	Número de aulas realizadas	52	12 meses (1/semana)
		Celebração de protocolo com a CMG para utilização da Piscina municipal	Número de protocolos celebrados	1	único
		Organização de atividades desportivas em grupo (caminhadas e/ou desporto ao ar livre)	Número de atividades realizadas	2	12 meses (1/semestre)
Promover a fixação de habitantes na freguesia	Apoiar a reconstrução de habitações	Aprovação pela Assembleia de freguesia de programa de apoio à reconstrução de imóveis de famílias carenciadas	Número de programas aprovados	1	12 meses
		Celebração de protocolos com famílias carenciadas para financiar a reconstrução de habitações permanentes	Número de famílias apoiadas	2	12 meses

Na sequência do anterior, e em conformidade com o ponto 8 da NP 4469:2019 (IPQ, 2019), a operacionalização do SGRS na junta de freguesia de Casal de Cinza requer um planeamento e controlo operacional que assegure que a política de RS seja alcançada, juntamente com o cumprimento dos requisitos legais, através da realização das ações que envolvam as PI nos diferentes aspetos da RS e na criação dos seus objetivos e programas, conforme evidenciado nos quadros anteriores.

Como tal, o órgão executivo deve estabelecer, rever e manter uma política de responsabilidade social que, em conformidade com o ponto 5.2.1 da NP 4469: 2019 (IPQ, 2019):

- seja adequada ao propósito, à escala e aos impactes da organização em termos de RS;
- inclua o compromisso de envolvimento das PI;
- integre o compromisso de abordar os aspetos da RS significativos;
- proporcione um enquadramento para a definição e revisão dos objetivos da RS;
- inclua um compromisso para a satisfação dos requisitos aplicáveis,
- inclua um compromisso para a melhoria do desempenho da RS; e
- integre o compromisso de respeito e cumprimento dos princípios da RS.

Face ao anterior, sugere-se como ponto de partida da política de RS da junta de freguesia de Casal de Cinza os seguintes tópicos:

- implementar um SGRS, de acordo com a NP 4469:2019 (IPQ, 2019);
- sensibilizar todas as PI para os valores da RS: espírito de serviço público; espírito de equipa; compromisso com a ética, responsabilidade e transparência; atuação de rigor, integridade e boa governança; preocupação com o bem-estar dos fregueses de Casal de Cinza; empenho na defesa do meio ambiente; criação de valor para a freguesia;
- contribuir para um futuro sustentável, protegendo o ambiente, através da implementação de um SGRS que procure educar para a mudança dos comportamentos sociais e ambientais da população deste território, evoluindo de uma conduta ligada ao consumo para uma valorização próxima da qualificação ambiental;
- promover ações socialmente responsáveis, garantindo o bem-estar e o equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal, quer dos membros dos órgãos representativos da freguesia, quer dos fregueses de Casal de Cinza;
- promover a formação profissional dos órgãos representativos da freguesia na vertente da RS;
- exercer a atividade através de práticas íntegras e transparentes, de acordo com os princípios da RS e as convenções e declarações reconhecidas internacionalmente;
- garantir a igualdade de oportunidades entre todos os cidadãos; e
- combater qualquer tipo de discriminação.

5. CONCLUSÃO

A RS assume um papel cada vez mais importante na reputação das organizações, através da concretização de medidas e práticas ao nível do ambiente, da sociedade e da economia, que lhes permite ser mais transparentes para com as suas PI. Ao integrar as práticas de RS na sua atividade corrente, as organizações, sejam privadas ou públicas, de que fazem parte integrante as relacionadas com o poder autárquico, não só cumprem as suas responsabilidades éticas e sociais como também contribuem significativamente para o DS da comunidade local.

Assim, a interação entre o ordenamento do território, o poder local e o desenvolvimento local apoiam a construção de comunidades mais sustentáveis, inclusivas e prósperas, que estimulam o progresso e a qualidade de vida das comunidades nas quais intervêm, nomeadamente: o ordenamento do território fornece a estrutura e o planeamento necessários; o poder local garante a implementação eficiente e participativa das políticas, e o desenvolvimento local promove o crescimento económico e o bem-estar social.

Neste contexto, reconhece-se que a implementação de um SGRS, suportado na NP 4469:2019 (IPQ, 2019), ajuda a instituir uma realidade organizacional mais sustentável. Ao implementar um SGRS, a junta de freguesia de Casal de Cinza fortalece a confiança e o envolvimento de todas as PI, no sentido de promover o desenvolvimento sustentável. Essas práticas, não só beneficiam diretamente a população local, como também contribuem para a construção de uma administração local mais eficiente, ética e confiável, demonstrando o compromisso com o bem-estar de todos os seus fregueses e com a preservação do meio ambiente, promovendo um desenvolvimento local equilibrado e sustentável.

A concretização dos objetivos definidos neste SGRS permitirá que a junta de freguesia de Casal de Cinza tenha uma vantagem competitiva, relativamente, por exemplo, às juntas de freguesia com as quais a freguesia estabelece limites territoriais, atendendo que o mesmo confere valor acrescentado tanto para os órgãos representativos da freguesia, como para os fregueses. Com os ganhos económicos, sociais e ambientais desta proposta pretende-se atenuar os efeitos da interioridade e contribuir para minimizar os riscos e as ameaças ao DS.

Com esta proposta pretende-se que a junta de freguesia de Casal de Cinza assuma, de forma voluntária, deveres que estão para além dos requisitos legais do poder local, de modo a alcançar um nível de RS superior ao expectável, garantindo o respeito pelos direitos humanos, a igualdade de oportunidades entre todos os cidadãos, a proteção ambiental, o bem-estar

e o equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal, assumindo um governo da organização ético, responsável e transparente, onde as necessidades e expectativas de todas as PI sejam alcançadas e, nesse sentido, se consiga promover o desenvolvimento económico local de forma socialmente justa.

Contudo, face à complexidade da implementação de um SGRS, esta investigação deve ser vista como um ponto de partida para o processo de melhoria contínua das práticas de RS na junta de freguesia de Casal de Cinza, não devendo, por isso, ser considerada como concluída. No entanto, considera-se que o SGRS proposto pode ser replicado para outras juntas de freguesia do distrito da Guarda, ou de outros distritos, que tenham características de desenvolvimento semelhantes.

REFERÊNCIAS

- Almeida, F. (2010). *Ética, Valores e Responsabilidade Social das Empresas*. Cascais: Príncipe Editora.
- APCER – Associação Portuguesa de Certificação (2021). NP 4469 – *Sistema de Gestão da Responsabilidade Social*. Disponível em: <https://www.apcergroup.com/pt/newsroom/1103/np-4469-sistema-de-gestao-da-responsabilidade-social>
- AR - Assembleia da República (1977). *Lei n.º 79/77, de 25 de outubro - Atribuições e competências das autarquias locais*. Disponível em: <https://dre.tretas.org/dre/33267/lei-79-77-de-25-de-outubro>
- AR - Assembleia da República (1999a). *Lei n.º 159/99, de 14 de setembro - Estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais*. Disponível em: https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1228&tabela=leis
- AR - Assembleia da República (1999b). *Lei n.º 169/99, de 18 de setembro - Estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias*. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/169-1999-569886>
- AR - Assembleia da República (2005). *Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de agosto - Sétima revisão da Constituição da República Portuguesa*. Disponível em: <https://files.dre.pt/1s/2005/08/155a00/46424686.pdf>
- AR - Assembleia da República (2013a). *Lei n.º 11-A/2013, de 28 de janeiro - Reorganização administrativa do território das freguesias*. Disponível em: https://www.cne.pt/sites/default/files/dl/lei_11_a_2013_reorganizacao-administrativa-freguesias.pdf
- AR - Assembleia da República (2013b). *Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro - Regime Jurídico das Autarquias Locais (RJAL)*. Disponível em: https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1990&tabela=leis
- BCSD Portugal – Business Council for Sustainable Development (2024). *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Disponível em: <https://ods.pt/ods/>
- Carroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4): 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- COM - Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro verde - Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. Disponível em: https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf
- Cropley, A.J. (2022). Qualitative research methods: A practice-oriented introduction. Bucharest: Editura Intaglio. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3095.6888/1>
- Domingues, I. e Remoaldo, P. (2012). *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade*. Disponível em: <https://repositorium.uminho.pt/bitstream/1822/75060/1/12-Responsabilidade%20Social%20Organizacional-DIGITAL.pdf>
- Elliott, R. & Timulak, L. (2021). Why a generic approach to descriptive-interpretive qualitative research? In: R. Elliott & L. Timulak. *Essentials of descriptive-interpretive qualitative research: A generic approach*. Washington: American Psychological Association, 3-14. <https://doi.org/10.1037/0000224-001>
- Galvão, C.A.F.J. (2016). *Políticas sociais no Município de Mafra: Desejos e possibilidades de implementação sob olhar da sociologia*. Disponível em: <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/20653/1/TESE%20de%20MESTRADO%20%28Carla%20Galr%c3%a3o%29%20Vers%c3%a3o%20Definitiva.pdf>
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1-2): 51-71. <https://www.jstor.org/stable/25123282>
- Grüniger, B. & Ikeda, F. (2012). *Normas e Certificações: Padrões para Responsabilidade Social de Empresas*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/265820507_Normas_e_certificacoes_Padros_para_Responsabilidade_Social_de_Empresas
- Heleno, M.L. (2008). *Avaliação do impacto da implementação da responsabilidade social através das relações com os stakeholders*. Disponível em: https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/11363/1/TESE_RSE_Junho_08.pdf
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2024). *Dados Estatísticos*. Disponível em: https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=censos21_main&xpid=CENSOS21&xlang=pt
- IPQ - Instituto Português da Qualidade (2008). *NP 4469-1:2008 - Sistema de gestão da responsabilidade social*. Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- IPQ - Instituto Português da Qualidade (2010). *NP 4469-2:2010 - Sistema de gestão da responsabilidade social*. Parte 2: Guia de orientação para a implementação. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- IPQ - Instituto Português da Qualidade (2019). *NP 4469:2019 - Sistema de gestão da responsabilidade social*. Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização. Caparica: Instituto Português da Qualidade.
- ISO - International Organization for Standardization (2010). *ISO 26000:2010 - Guidance on Social Responsibility*. Geneva: International Organization for Standardization.
- Lopes, M.M. & António, N.J. (2016). *Responsabilidade social empresarial em Portugal: do mito à realidade*. Disponível em: <https://recil.ulisofona.pt/server/api/core/bitstreams/a825de15-8f07-4daa-bc38-6eb05852fd45/content>

- Mack, N.; Woodsong, C.; Macqueen, K.M.; Guest, G. & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Disponível em: <https://www.fhi360.org/wp-content/uploads/2024/01/Qualitative-Research-Methods-A-Data-Collectors-Field-Guide.pdf>
- Manjunatha, N. (2019). Descriptive Research. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(6), 863-867. <http://www.jetir.org/papers/JETIR1908597.pdf>
- Manso, J.R. & Simões, N.M. (2009). *Indicador Sintético de Desenvolvimento*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Maxwell, J.A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62(3), 279-300. <https://doi.org/10.17763/haer.62.3.8323320856251826>
- Meehan, J.; Meehan, K. & Richards, A. (2006). Corporate social responsibility: the 3C-SR model. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6): 386-398. <http://dx.doi.org/10.1108/03068290610660661>
- MJ - Ministério da Justiça (2015). *Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro - Código do Procedimento Administrativo (CPA)*. Disponível em: https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=2248&tabela=leis
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. *Language Teaching Research*, 19(2), 129-132. <https://doi.org/10.1177/1362168815572747>
- Padua, S.I.D. & Jabour, C.J. (2015). Promotion and Evolution of sustainability performance measurement systems from a perspective of business process management: From a literature review to a pentagonal proposal. *Business Process Management Journal*; 21(2): 403-418. <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-10-2013-0139>
- Parra, M.G. (2006). *Ética en las Organizaciones, Construyendo confianza*. Madrid: Prentice Hall.
- PCM - Presidência do Conselho de Ministros (1984). *Decreto-Lei n.º 100/84, de 29 de março - Revê a Lei n.º 79/77, de 25 de outubro, que define as atribuições das autarquias locais e competências dos respetivos órgãos*. Disponível em: <https://dre.tretas.org/dre/464/decreto-lei-100-84-de-29-de-marco>
- PCM - Presidência do Conselho de Ministros (2020). *Decreto-Lei n.º 102-D/2020, de 10.12.2020 - Aprova o regime geral da gestão de resíduos, o regime jurídico da deposição de resíduos em aterro e altera o regime da gestão de fluxos específicos de resíduos*. Disponível em: <https://dre.pt/application/conteudo/150908012>
- Porter, M.E. & Kramer, M. R. (2006). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12): 5-16.
- Quazi, A. & O'Brien, D. (2000). An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1): 33-51. <https://doi.org/10.1023/A:1006305111122>
- SAI - Social Accountability International (2014). *SA 8000:2014 - Social Accountability 8000*. Disponível em: <https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/02/SA8000Standard2014.pdf>
- Sandelowski, M. (2000). *Whatever Happened to Qualitative Description?* *Research in Nursing & Health*, 23(4), 334-340. [https://doi.org/10.1002/1098-240X\(200008\)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1098-240X(200008)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G)
- Sandelowski, M. (2010). *What's in a name? Qualitative description revisited*. *Research in Nursing & Health*, 33(1), 77-84. <https://doi.org/10.1002/nur.20362>
- Schwartz, M.S. & Carroll, A.B. (2003). Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4): 203-530. <http://dx.doi.org/10.2307/3857969>
- Silva, M.M.G. (2017). *O poder local e a organização política e administrativa do Estado português: evolução no regime político democrático vigente*. Disponível em: https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5952/1/DM_Manuel%20Maio.pdf
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4): 691-718. <https://doi.org/10.2307/258977>
- Yin, R.K. (2008). *Case Study Research Design and Methods*. 3rd Ed. London: Sage Publications.

ADVANCING SUSTAINABILITY: THE ROLE OF GREEN STRATEGIC ALLIANCES IN CIRCULAR ECONOMY AND SUPPLY CHAIN INTEGRATION

Beatriz Lopes Cancela, bcancela@iscac.pt, Polytechnic University of Coimbra, Coimbra Business School|ISCAC, Bencanta, 3045-601 Coimbra, Portugal

Célia Santos, celia.f.santos@ipleiria.pt, Instituto Superior Miguel Torga, Largo da Cruz de Celas, 1, 3000-132 Coimbra, Portugal & School of Technology and Management, Polytechnic of Leiria, Rua General Norton de Matos, Apartado 4133, 2411-901 Leiria, Portugal

Arnaldo Coelho, Universidade de Coimbra – CEBER – Faculdade de Economia, Faculty of Economics University of Coimbra, Portugal

ABSTRACT

This study explores the role of green strategic alliances in fostering Green Supply Chain Integration and a circular economy and how these factors impact sustainability. A 48-item questionnaire was developed to explore the proposed relationships, applied at two different moments, and answered by two key respondents from each company. At the end of the second collection moment, 336 valid questionnaires were obtained from a sample of industrial Small and Medium-sized Enterprises in Portugal. The results show the positive influence of green strategic alliances on Green Supply Chain Integration and the circular economy. In addition, the results revealed that a circular economy and Green Supply Chain Integration increase sustainability performance (environmental, social, and economic). This study stresses the need to actively manage green strategic alliances to enhance Green Supply Chain Integration and circular economy, especially when sustainability performance is the expected outcome. The originality of this research is related to the contributions of Value Creation Theory, which combines and balances the five issues of green strategic alliances, to produce a successful green strategy and make circular economy boost sustainability.

KEYWORDS: Green strategic alliances, Circular Economy, Green Supply Chain Integration, Sustainability.

TRAZANDO LA RUTA HACIA LA SOSTENIBILIDAD Y EVALUANDO EL MEJOR EFECTO MEDIADOR DE LAS DIMENSIONES DEL TRIPLE RESULTADO

Dolores Gallardo Vázquez, dgallard@unex.es, Universidad de Extremadura

RESUMEN

Este artículo de investigación tiene como objetivo examinar las relaciones entre las tres dimensiones de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), económica, social y ambiental, con el fin de observar cuál relación entre ellas es más fuerte y cuál produce el efecto mediador más potente, generador de ventajas competitivas para la sostenibilidad y gestión estratégica de las organizaciones. Se ha trabajado con una muestra de 230 pequeñas y medianas empresas españolas que tienen iniciativas de sostenibilidad. Se elaboró un cuestionario enfocado en las tres dimensiones distribuido por correo electrónico a los gerentes de las empresas sensibilizadas con los temas de RSE. El análisis de datos se llevó a cabo con la técnica estadística de mínimos cuadrados parciales (PLS) y con apoyo en el uso del software SmartPLS 4.1.0.0. Los resultados mostraron relaciones directas muy significativas entre las tres dimensiones. A la vez, las variables mediadoras ejercen un efecto positivo sobre las otras relaciones. El estudio contribuye a un incremento de la literatura en temas de RSC, evidencia el papel mediador de cada dimensión y proporciona una herramienta para la sostenibilidad y gestión estratégica de las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad Social Empresarial, Triple Resultado, Partial Least Squares, España.

ABSTRACT

This research article aims to examine the relationships between the three dimensions of Corporate Social Responsibility (CSR)—economic, social, and environmental—in order to determine which relationship among them is the strongest and which produces the most potent mediating effect, generating competitive advantages for the sustainability and strategic management of organizations. A sample of 230 Spanish small and medium-sized enterprises (SMEs) with sustainability initiatives was used. A questionnaire focused on the three dimensions was developed and distributed via email to the managers of companies engaged with CSR topics. Data analysis was conducted using the partial least squares (PLS) statistical technique, with support from the SmartPLS 4.1.0.0 software. The results showed highly significant direct relationships among the three dimensions. Additionally, the mediating variables exert a positive effect on the other relationships. The study contributes to the literature on CSR topics, highlights the mediating role of each dimension, and provides a tool for sustainability and strategic management of organizations.

KEYWORDS: Corporate Social Responsibility, Triple Bottom Line, Partial Least Squares, Spain.

O OUTRO LADO DA SUSTENTABILIDADE: *GREENWASHING* NAS EMPRESAS COTADAS FARMACÊUTICAS

Diana Dantas, a2022116128@alumni.iscac.pt, Polytechnic of Coimbra, Coimbra Business School | ISCAC, Coimbra, Portugal

Adriana Silva, afsilva@iscac.pt, Polytechnic of Coimbra, Coimbra Business School | ISCAC, Coimbra, Portugal; CeBER, Faculty of Economics, Coimbra, Portugal

Catarina Proença, cproenca@fe.uc.pt, University of Coimbra, CeBER, Faculty of Economics, Coimbra, Portugal

Elisabete Neves, mneves@iscac.pt, Polytechnic Institute of Coimbra, Coimbra Business School & Research Centre for Natural Resources Environment and Society (CERNAS), Polytechnic Institute of Coimbra, Portugal

RESUMO

Este estudo tem como objetivo identificar os determinantes de greenwashing no setor farmacêutico, sendo estes divididos entre governance e de gestão. Para tal são analisadas 140 empresas cotadas a nível mundial, entre 2016 e 2022, e utiliza-se a metodologia GMM-system para testar as hipóteses. Esta investigação mostra, em primeiro lugar, que as empresas do setor farmacêutico praticam greenwashing. Em segundo lugar, conclui-se que a dimensão do conselho de administração, a presença de mulheres nestes conselhos e a certificação ISO 14001 impactam positivamente as práticas de greenwashing. Contrariamente, administradores experientes e investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) limitam-nas. Em geral, este estudo fornece insights importantes sobre os fatores determinantes do greenwashing, possibilitando uma compreensão mais aprofundada do fenómeno, contribuindo para a implementação de estratégias eficazes de combate a práticas enganosas e não sustentáveis na indústria, sendo de interesse para reguladores, acionistas, investidores, gestores e sociedade civil.

PALAVRAS-CHAVE: Sustentabilidade; *Greenwashing*; ESG; Setor farmacêutico; Transparência.

ABSTRACT

This study aims to identify the determinants of greenwashing in the pharmaceutical sector, divided into governance and management. To this end, 140 listed companies worldwide were analysed between 2016 and 2022, and the GMM system methodology was used to test the hypotheses. This research shows, firstly, that companies in the pharmaceutical sector engage in greenwashing. Secondly, it concludes that the size of boards of directors, the presence of women on these boards and ISO 14001 certification have a positive impact on greenwashing practices. Conversely, experienced directors and investment in research and development (R&D) limit greenwashing. Overall, this study provides important insights into the determinants of greenwashing, enabling a deeper understanding of the phenomenon, contributing to the implementation of effective strategies to combat deceptive and unsustainable practices in the industry, and being of interest to regulators, shareholders, investors, managers and civil society.

KEYWORDS: Sustainability; Greenwashing; ESG; Pharmaceutical sector; Transparency.

RSC, CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO Y RETORNO AL TRABAJO EN LA LITERATURA DE INVESTIGACIÓN

Teresa C. Herrador Alcaide, autor1@therrador@cee.uned.es, UNED

Dolores Gallardo Vázquez, autor2@dgallard@unex.es, Universidad de Extremadura

RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa -RSC- sustenta las estrategias de responsabilidad social implementadas en el ámbito de la sostenibilidad, dentro del cual se encuadra la integración de las personas con discapacidad laboral en el marco de los objetivos de desarrollo sostenible. Entre las figuras propias de integración laboral de las personas con discapacidad se manejan los centros especiales de empleo -CEE-, que juegan un especial papel mediante la adaptación del entorno. Mención especial merece la integración laboral de la discapacidad en los procesos de retorno al trabajo. A pesar de que la RSC debe subyacer como soporte de los CEE como instrumentos para la integración plena de las personas con discapacidad, la literatura no ha abordado conjuntamente estos aspectos. Por ello, el objetivo de este trabajo es analizar los hallazgos de la literatura académica, especialmente, en las aportaciones de la RSC a la discapacidad en el marco de los CEE.

PALABRAS CLAVE: RSC, Discapacidad, Centros Especiales de Empleo, Retorno al trabajo, Sostenibilidad.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) underpins the social responsibility strategies implemented in the field of sustainability, within which the integration of people with occupational disabilities within the framework of the sustainable development goals is framed. Among the figures of labor integration of people with disabilities are the special employment centers -SEC-, which play a special role through the adaptation of the environment. Special mention should be made of the integration of disability into the processes of returning to work. Although CSR should underlie the support of the SEC as instruments for the full integration of people with disabilities, the literature has not addressed these aspects together. Therefore, the aim of this paper is to analyse the findings of the academic literature, especially on the contributions of CSR to disability within the framework of the SEC.

KEYWORDS: CSR, Disability, Special Employment Centers, Work Return, Sustainability.

INFORMAÇÃO SUSTENTÁVEL NAS EMPRESAS DO SETOR DE AGRONEGÓCIO DA B3: UM ESTUDO SOBRE A OBSERVÂNCIA DA *INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS S2 CLIMATE-RELATED DISCLOSURES* (IFRS S2)

Fabiana da Costa, milafabianacosta@gmail.com, Graduada em Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba Campus I, Campina Grande, Paraíba, BRASIL

Roseane Patrícia de Araújo Silva, rosepat5@hotmail.com, Departamento Contabilidade, Universidade Estadual da Paraíba Campus I, Campina Grande, Paraíba, BRASIL

Vânia Vilma Nunes Teixeira, vaniateix@hotmail.com, Departamento de Contabilidade, Universidade Estadual da Paraíba Campus I, Campina Grande, Paraíba, BRASIL

José Elinilton Cruz Menezes, elinilton.pb@gmail.com, Departamento de Contabilidade, Universidade Estadual da Paraíba Campus I, Campina Grande, Paraíba, BRASIL

ABSTRACT

Esta pesquisa teve como objetivo investigar a conformidade das informações climáticas divulgadas pelas empresas de agronegócio de capital aberto no Brasil com a norma *International Financial Reporting Standards S2 Climate-related Disclosures* (IFRS S2), proposta pelo *International Sustainability Standards Board* (ISSB). Caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva, utilizando a técnica de análise de conteúdo para coleta dos dados. Foram analisados os relatórios sustentáveis das empresas brasileiras listadas na B3, no setor de consumo não cíclico, subsetor agropecuário. A amostra incluiu 5 empresas que divulgaram relatórios sustentáveis em 2022. Através de protocolo previamente estabelecido, determinou-se o Índice de Divulgação Sustentável (IDS), pautando-se nos aspectos: (i) governança; (ii) estratégia; (iii) gerenciamento de riscos; (iv) métricas e metas. O IDS de 0,541 demonstra contexto satisfatório quanto à divulgação de informação sustentável nos parâmetros estimados pela IFRS S2, evidenciando a preocupação que as empresas do setor do agronegócio estão dispendendo para as exigências do mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Informação sustentável, Agronegócio, IFRS S2.

ABSTRACT

This research aimed to investigate the compliance of climate information disclosed by publicly traded agribusiness companies in Brazil with the *International Financial Reporting Standards S2 Climate-Related Disclosures* (IFRS S2), proposed by the *International Sustainability Standards Board* (ISSB). It is characterized as qualitative, exploratory and descriptive, using the content analysis technique to collect data. The sustainable reports of Brazilian companies involved in B3 in the non-cyclical consumption sector, agricultural subsector, were analyzed. The sample included 5 companies that released sustainable reports in 2022. Using the previously planned protocol, the Sustainable Disclosure Index (SDI) was determined, based on the following aspects: (i) governance; (ii) strategy; (iii) risk management; (iv) metrics and goals. The SDI of 0.541 demonstrates a dominant context regarding the disclosure of sustainable information in the parameters estimated by IFRS S2, highlighting the concern that companies in the agribusiness sector are spending at the market's discretion.

KEYWORDS: Sustainable information, Agribusiness, IFRS S2.

1. INTRODUÇÃO

Existe uma crescente demanda pela convergência das normas sustentáveis na busca de alcançar maior consistência e comparabilidade entre relatórios contábeis (Petersen, Herbert & Daniels, 2022), o que indica que os investidores estão cada vez mais interessados em informações desse ramo, por serem impactados de forma direta por essas informações (Zadeh & Serafeim, 2018).

Com o avanço dos relatórios ASG (Ambiental, Social e Governança) ao longo do mundo, a transparência acerca dos impactos sustentáveis promovidos pelas entidades vem sendo mais cobrada, sendo considerada um dos aspectos mais importantes do relatório de sustentabilidade para os *stakeholders* (Haslam, 2023).

Os pesquisadores Zadeh e Serafeim (2018) pontuam que a publicação dos dados ASG está associada a numerosos efeitos economicamente significativos. Especificamente, as divulgações dessas informações de forma voluntária estão associadas a menos erros de previsão dos analistas e a um custo reduzido de adaptação quando regulamentações referentes à divulgação sustentável entram em vigor.

Existem diversos *frameworks* que são amplamente utilizados atualmente como o *Global Reporting Initiative* (GRI), *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) e o *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD), que servem como estruturas de diretrizes que ajudam a empresa na divulgação de informações sustentáveis. No entanto, em 2023, o *International Sustainability Standards Board* (ISSB) juntamente com a Força Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas ao clima (TCFD) publicaram os primeiros *frameworks* sobre relatórios específicos de sustentabilidade, sendo o *International Financial Reporting Standards S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information* (IFRS S1) e o *International Financial Reporting Standards S2 Climate-Related Disclosures* (IFRS S2), onde, o segundo, aborda sobre as mudanças climáticas (CFC, 2023).

O Brasil é reconhecido como uma grande potência ambiental, tendo 308 milhões de hectares do seu território coberto pela floresta amazônica e tendo diversos recursos ambientais em seu território (Vaiano, 2022; Mapbiomas, 2024), gerando no país um conflito entre o desenvolvimento econômico e a preservação do meio ambiente (Nakabashi, 2020). Essa grande disponibilidade de recursos ambientais no território brasileiro faz com que o agronegócio, ao explorar grandes faixas de território com a agropecuária, seja responsável pela emissão de grandes quantidades de Gases Efeito Estufa (GEE), o que implica uma influência direta no meio ambiente (Assad, Martins & Pinto, 2012; Map Biomas, 2024). O agronegócio brasileiro se torna essencial para crescimento e geração de renda, sendo de extrema importância a verificação desse balanceamento entre o crescimento das entidades com a redução de danos ao ambiente (Assad, Martins & Pinto, 2012).

Segundo os pesquisadores Assad, Martins e Pinto (2012) e a *National Geographic* Brasil (2024), as mudanças climáticas trarão impactos significativos à economia do setor, pois aumentarão os custos de seguros e serviços além de tornar o ambiente impróprio para o uso agrícola. Dessa forma, torna-se imprescindível para o agronegócio a redução de possíveis impactos ambientais para a sua permanência no mercado.

Para além das considerações supracitadas, outros aspectos que justificam o desenvolvimento desse estudo estão associados ao fato de ser imprescindível, para as empresas brasileiras do setor de agricultura, a adequação de seus relatórios em conformidade com a norma IFRS S2, permitindo maior transparência entre suas atividades com os usuários da informação contábil, além de possuir um menor custo de implementação quando se tornar obrigatória no Brasil (Amorim, 2024).

Diante desse contexto, emergiu a seguinte problemática para esta investigação: Em que medida as empresas do agronegócio brasileiro estão divulgando informações em conformidade com a norma IFRS S2, proposta pelo ISSB? Para tal, um índice de divulgação sustentável foi desenvolvido para avaliar os aspectos básicos da norma, quais sejam: (i) governança; (ii) estratégia; (iii) gerenciamento de riscos; (iv) métricas e metas.

Assim, o desenvolvimento desta pesquisa estabelece como objetivo verificar se as empresas do setor do agronegócio listadas na B3 divulgam suas informações sustentáveis em conformidade com as diretrizes estabelecidas no IFRS S2.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONSIDERAÇÕES ACERCA DO AGRONEGÓCIO E AS DIRETRIZES IFRS S2

O agronegócio no Brasil desempenha um papel crucial na economia nacional, mas também enfrenta desafios significativos relacionados à sustentabilidade ambiental e social. Em 1992, o Brasil assinou a Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima, onde estabeleceu estratégias para proteger o planeta das alterações climáticas, incluindo a meta

para que empresas reduzam as emissões de gases do efeito estufa que em grande parte são causadas por ações do agronegócio (Assad, Martins & Pinto, 2012).

A abundante disponibilidade de recursos naturais, as novas tecnologias, a demanda interna e o crescimento do consumo do mercado internacional são fatores que indicam o potencial de ampliação da produção agrícola brasileira. No entanto, a questão ambiental e a necessidade de redução das emissões de GEE impõem novas visões, preocupações e desafios ao setor (Assad, Martins & Pinto, 2012).

Nesse sentido, a implementação de práticas de gestão ambiental torna-se essencial para minimizar o impacto das atividades agrícolas no meio ambiente. O estudo de Zadeh e Serafeim (2018) demonstra a existência do crescimento exponencial do número de entidades preocupadas com a mensuração e reporte dessas informações sustentáveis, como o consumo de água e emissões de gases efeito estufa, além de informações sobre os aspectos sociais e a governança.

Com a crescente demanda dos *stakeholders* em aporte em empresas que possuem comprometimento com a sustentabilidade, tornou-se necessário a requisição dessas divulgações que tratam sobre os riscos físicos e financeiros que a mudança climática pode trazer para as entidades.

Além disso, outros fatores podem ter motivado as entidades a essa mudança nas publicações como a globalização, o aumento da aplicação normativa mundial, o aumento nas expectativas da sociedade com a transparência corporativa e a alta escassez de recursos no presente que podem levar a grandes questões ambientais futuras (Albuquerque, Lima & Rodrigues, 2022; Semenysheva, Khorunzhak & Zadorozhnyi, 2020).

A *International Sustainability Standards Boards* (ISSB) foi criada em 2021 durante a 26ª Conferência das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas, com o propósito de desenvolver padrões mínimos de informações e relatórios de sustentabilidade para auxiliar na tomada de decisão no mercado de capitais mundial (Petersen, Herbert & Daniels, 2022). Possui quatro objetivos principais: desenvolver os padrões internacionais para ser base para a divulgação de informações sustentáveis, se enquadrar nas informações requeridas pelos investidores e partes interessadas, permitir que corporações possam prover informações mais compreensíveis e comparáveis no mercado global e, por fim, facilitar o padrão das divulgações destinadas aos *stakeholders* (*Boardroom Intelligence*, 2023).

Por conseguinte, a ISSB publica as primeiras normas sustentáveis: A *IFRS for General Requirements for Disclosures of Sustainability Related Financial Information* (IFRS S1) e a *IFRS for Climate Related Disclosures* (IFRS S2). A IFRS S1 tem como objetivo a divulgação das informações acerca dos riscos e oportunidades relacionados a sustentabilidade que possam ser úteis na tomada de decisões relacionadas com os fornecimentos de recursos à entidade.

A IFRS S2 *Climate-related Disclosures* tem como tema central a divulgação de informações relacionadas ao clima e às mudanças climáticas. O objetivo da norma é instituir uma divulgação mais ampla sobre as informações dos riscos e oportunidades relacionadas ao clima que podem ser úteis para a decisão de seus *stakeholders* e é estruturada em 4 temas principais de divulgação, sendo eles: (i) governança; (ii) estratégias; (iii) gestão de riscos e; (iv) métricas e metas, todos estes aspectos estão voltados para a visão climática e os seus riscos e oportunidades.

Em 2023 a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) publica a Resolução nº 193 que implementa a elaboração e divulgação da IFRS de Sustentabilidade a partir de 2024 de maneira voluntária e, posteriormente, implica a obrigatoriedade em 2026, o que demonstra interesse e demanda dessas informações em solo brasileiro, que pode garantir maior transparência nos riscos e oportunidades relacionadas ao clima de entidades do Brasil.

Destaca-se a criação do Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade (CBPS) que tem como objetivo principal o preparo e emissão de documentos técnicos contábeis de padronização de divulgação sobre sustentabilidade, levando em conta as normas publicadas pelo ISSB.

Recentes pesquisas estão em linha com as considerações aqui descritas, evidenciando-se as investigações de Amorim (2024), Petersen, Herbert e Daniels (2022), Adams e Abhayawansa (2021), Jose (2017), Wachira, Berndt e Romero (2019), Jose (2017), entre outros. Esses estudos trazem, em seus aspectos, abordagens que tratam da adoção de *frameworks* de sustentabilidade para as organizações, enfocando, entre outras questões, o papel desempenhado pelo IFRS ao fortalecer a necessidade de divulgar informações de caráter comparável e consistente para os *stakeholders*.

Nesse sentido, Jose (2017) defende que o uso de diferentes diretrizes por parte das corporações resultou em uma ausência de comparabilidade entre elas, percepção compartilhada nos estudos de Adams e Abhayawansa (2021), os quais consideram

que o aumento do interesse no investimento ASG deu um maior enfoque a questão, intensificando os apelos à existência de uma quantidade menor de *frameworks* de relatórios de sustentabilidade.

Em um contexto empírico, a investigação de Amorim (2024) buscou mostrar o nível de similaridade das empresas de capital aberto no Brasil com a norma IFRS S2, observando, além disso, quais fatores explicam tal nível de proximidade. Em seu estudo foi encontrado que o porte das companhias foi determinante para elevar os níveis de proximidade com a norma, e que a existência de conselho de sustentabilidade e de uma auditoria por terceiros são fatores que possuem relação estatisticamente significativa na determinação de informações mais próximas à norma. Ademais, as considerações da pesquisa indicam que as empresas que possuem tais características podem ter um menor custo de adoção ao implementar o normativo, bem como, podem servir como fonte de pesquisa para a Fundação IFRS mapear o estado das divulgações brasileiras atuais, observando a qualidade relativa à comparabilidade, assim que se tornar obrigatória (Amorim, 2024).

A pesquisa de Petersen, Herbert e Daniels (2022), por sua vez, analisou os padrões de relatórios de sustentabilidade das 100 maiores empresas da Bolsa de Valores de Joanesburgo (JSE) com o objetivo de verificar se elas possuem tendência a adotar as normas ISSB ao invés dos *frameworks* já comumente utilizados por elas, normalmente as diretrizes *Global Reporting Initiative* (GRI). Os resultados indicam que as empresas investigadas, independentemente de adotarem as normas ISSB, provavelmente irão manter as bases estruturais de divulgação de informação sustentável que usam atualmente, buscando reportar para além dos impactos financeiros referentes às questões sustentáveis.

As investigações acima evidenciadas dimensionam a importância atribuída, no âmbito acadêmico, ao contexto da divulgação de informação não financeira e seus impactos para os *multistakeholders*, considerando os aspectos subjacentes que levam a maior transparência, credibilidade, consistência e comparabilidade dessas informações.

A seguir será descrito os aspectos metodológicos da investigação empírica realizada nesse estudo.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

A pesquisa trata-se de uma investigação qualitativa, exploratória e descritiva, tomando como base os relatórios sustentáveis de empresas brasileiras de capital aberto do setor de consumo não cíclico no subsetor agropecuária no segmento da Agricultura listadas na B3⁵, totalizando 11 empresas para a população inicial.

Para a delimitação da população amostral do estudo foi levado em consideração os níveis de governança corporativa das empresas, sendo excluídas da pesquisa as empresas de nível Companhia Bovespa Mais, restando apenas as empresas do segmento que fazem parte da categoria de governança Novo Mercado, totalizando uma população amostral inicial de 7 empresas do Agronegócio.

A procura pelos seus relatórios de sustentabilidade se deu através dos *sites* de cada empresa, e buscou-se pelos relatórios que possuem caráter de divulgação das informações sustentáveis no ano de 2022. Dessa forma, foi possível identificar que 2 empresas não divulgaram nenhum relatório integrado ou sustentável durante o período de análise, sendo, pois, excluídas da amostra. A amostra final foi consolidada com um total de 5 empresas que divulgaram os seus relatórios no ano em análise: AgroGalaxy Participações, Boa Safra Sementes, BrasilAgro Cia Brasileira de Propriedades Agrícolas, SLC Agrícola e Três Tentos.

A análise dos relatórios foi conduzida através de uma análise de conteúdo, utilizando as palavras-chave selecionadas, relacionando-as com cada parágrafo da IFRS S2, a fim de avaliar se as informações sustentáveis estão completas e em conformidade com a norma. Além disso, o contexto em que cada palavra correlata é encontrada no relatório foi levado em consideração para garantir uma compreensão abrangente e certificar que a divulgação está de acordo com a norma.

O *checklist* elaborado com base na norma IFRS S2 conta com as divulgações de informações sobre os seguintes itens: (i) governança, (ii) estratégia, (iii) gerenciamento de riscos e (iv) métricas e metas, conforme apresentado no Quadro 1.

⁵ B3 (Brasil, Bolsa, Balcão). Bolsa de valores do Brasil.

Quadro 1 Checklist da divulgação de informações sustentáveis conforme a IFRS S2. Fonte: Elaborado pelos autores conforme a IFRS S2 (2024).

GERENCIAMENTO DE RISCOS		
INDICADORES	PALAVRAS CORRELATAS	Parágrafo IFRS S2
1 Processos e políticas utilizados para monitorar os riscos	Processos, processo, política, políticas, identificar, identificação, avaliação, avaliar, priorizar, monitoramento, monitorar, insumos, escopos	25.a
2 Análise de cenários relacionados ao clima e identificação de oportunidades	Cenário, cenários, identificar, identificação, avaliação, avaliar, priorizar, monitoramento, monitorar, análise, análises, identificação de oportunidade	25.b
3 Processos integrados	Grau, processos, processo, integrados, integrado, integração, integrações, informam, reporte, reporta, processo geral de gestão de riscos	25.c
MÉTRICAS E METAS		
INDICADORES	PALAVRAS CORRELATAS	Parágrafo IFRS S2
1 Métricas Interindustriais	Categoria, categorias, métricas, métrica, metas, meta, interindustriais	28.a
2 Métricas específicas conforme o modelo de negócios	Métricas, métrica, metas, meta, atividades, atividade, participação, participações, modelo de negócios	28.b
3 Metas estabelecidas para mitigar ou adaptar-se a riscos e aproveitar oportunidades	Metas, meta, mitigar, mitigação, adaptar, adaptação, riscos, risco, progresso, progressos, aproveitar oportunidades, oportunidade	28.c
GOVERNANÇA		
INDICADORES	PALAVRAS CORRELATAS	Parágrafo IFRS S2
1 Existência de um Comitê de riscos e oportunidades	Conselhos, conselho, diretorias, diretoria, assembleias, assembleia, comitê, órgãos, órgão, comissões, comissão	6.a
2 Responsabilidades do Comitê	Responsabilidades, responsabilidade, responsável, responsáveis, mandato, mandatos, referência, referências, função, funções	6.a.I
3 Habilidades e competências de supervisão do Comitê	Habilidade, habilidades, competência, competências, supervisionar, supervisão, supervisões	6.a.II
4 Frequência de reporte ao Comitê sobre os riscos e oportunidades relacionados ao clima	Reporte, reportes, frequência, informado, informados	6.a.III
5 Supervisão da estratégia da entidade	Supervisão, supervisões, supervisionar, estratégia, estratégias, transações, transação, gerenciamento, gerenciamentos, compensação, compensações	6.a.IV
6 Monitoramento do progresso das metas e remuneração	Monitoramento, progresso, progressos, metas, meta, política, políticas, remunerações, remuneração, desempenho	6.a.V
ESTRATÉGIA		
INDICADORES	PALAVRAS CORRELATAS	Parágrafo IFRS S2
1 Potencial da entidade	Potencial, potenciais, perspectivas, perspectiva, entidade, afetar, afeta, impacto, influência, influenciar	9.a
2 Atuais riscos no modelo de negócios e cadeia de valor da entidade	Efeitos, efeito, esperado, esperados, cadeia de valor, modelo, modelos, negócios, negócio, riscos, risco, atuais	9.b
3 Efeitos dos riscos na tomada de decisão	Efeitos, efeito, risco, riscos, estratégia, estratégias, tomada de decisão, tomadas de decisões, planos, plano, transição, transições, clima	9.c
4 Efeitos dos riscos na posição financeira, desempenho financeiro e fluxo de caixa	Risco, riscos, efeito, efeitos, posição financeira, desempenho, desempenhos, financeiros, fluxos de caixa, antecipação, antecipações, antecipado, planejamentos, planejamento	9.d
5 Resiliência climática estratégica	Resiliências, resiliência, mudanças, mudança, desenvolvimentos, desenvolvimento, incerteza, incertezas, climáticas, climática, climático, climáticos, riscos identificados, risco identificado	9.e

Ademais, as palavras correlatas foram analisadas e separadas por dois especialistas da área, com o intuito de garantir uma melhor tradução da norma IFRS S2, tomando como base as palavras de contexto conforme a linha de pesquisa de Amorim (2024).

Na análise das palavras-chave divulgadas pelas empresas, foi levado em consideração o trabalho desenvolvido por Lemos, Rodrigues e Ariza (2009), onde atribui-se a cada um dos indicadores uma ponderação entre 0 e 1, onde 0 representa que o item não foi divulgado e 1 representa que esse indicador foi divulgado. Dessa forma, é possível chegar a um Índice de Divulgação Sustentável de cada empresa através do quociente entre o total de indicadores divulgados e o somatório do total de indicadores, conforme segue a fórmula:

$$ID_i = \sum_{j=1}^e e_j / e$$

Onde:

ID_i representa o Índice de Divulgação Sustentável da empresa i ;

ej representa a variável dicotômica que assume valores de 0 ou 1, indicando a não divulgação e a divulgação do elemento j , respectivamente;

e representa o número máximo de indicadores analisados (17).

Além disso, foi utilizada a técnica do quartil para identificar os níveis de aderência à divulgação sustentável nas empresas, divididos em quatro categorias: Nível 1 (bom) para pontuações entre 0,75 e 1,00; Nível 2 (satisfatório) para pontuações entre 0,50 e 0,75; Nível 3 (regular) para pontuações entre 0,25 e 0,50; e Nível 4 (insatisfatório) para pontuações entre 0,00 e 0,25.

4 RESULTADOS

Foram analisados cinco relatórios de natureza não financeira, incluindo relatórios de sustentabilidade, relatórios anuais, relatórios socioambientais e relatórios integrados das empresas participantes da amostra final, para avaliar os resultados.

Inicialmente, cada item da norma foi considerado para identificar as exigências mais comuns, observando-se a presença ou ausência das palavras relacionadas a cada indicador. Nessa análise, levou-se em conta as variações gramaticais das palavras e sua relevância para o contexto proposto pelo indicador. A segunda parte da análise foi realizada utilizando a fórmula do Índice de Divulgação Sustentável, para calcular a média dos indicadores de cada item exigido pela IFRS S2.

Apresenta-se, a seguir, as considerações sobre os resultados da pesquisa para cada um dos indicadores da IFRS S2.

4.1 GOVERNANÇA

De acordo com o item 6 da IFRS S2, foram analisados os indicadores exigidos sobre a existência de um comitê de sustentabilidade voltado para questões climáticas, além de divulgação das responsabilidades, habilidades e competências do comitê e quais critérios são utilizados para remuneração dos responsáveis pelas metas atingidas e o seu monitoramento.

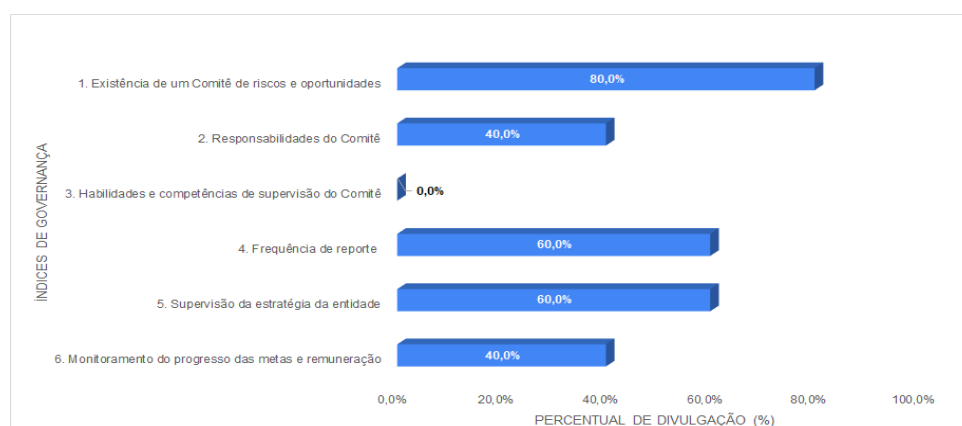


Figura 1: Divulgação dos Indicadores de Governança

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2024).

Com base na figura 1 é possível identificar que nenhuma das empresas estudadas do setor do Agronegócio divulgou em 2022 as informações acerca das habilidades e competências da supervisão do Comitê de Sustentabilidade e Clima das entidades (3). Há, ainda, uma baixa adesão das divulgações das informações sobre as responsabilidades do Comitê (2) e o

monitoramento do progresso das metas e remuneração das metas atingidas (6), onde apenas 40% das empresas estudadas divulgaram tais informações em 2022.

O indicador 1, que trata sobre a existência de um comitê de riscos e oportunidades ligadas às mudanças climáticas, teve a maior exposição, onde 80% das empresas estudadas divulgaram tais dados em seus relatórios.

4.2 ESTRATÉGIA

Os indicadores de estratégia, dispostos no item 9 da IFRS S2, dispõem sobre quais os potenciais da entidade em influenciar o clima, além de divulgar sobre os riscos da cadeia de valor e riscos no modelo de negócios, os efeitos dos riscos na tomada de decisões e na posição financeira, desempenho financeiro e em seu fluxo de caixa e, também, a divulgação da resiliência climática estratégica que a entidade possui.

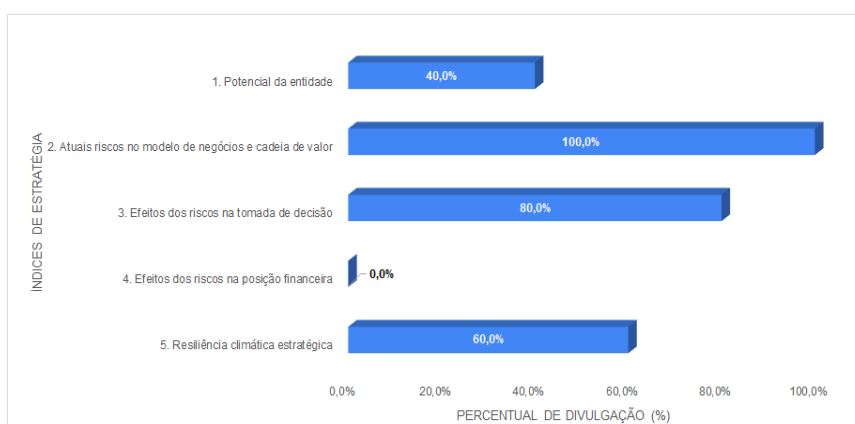


Figura 2: Divulgação dos Indicadores de Estratégia

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2024).

A figura 2 demonstra quais os indicadores de estratégia que foram mais divulgados pelas entidades do agronegócio investigadas. Observa-se que apenas um indicador é divulgado em sua totalidade como demonstra o indicador relativo aos atuais riscos no modelo de negócios e cadeia de valor da entidade (2).

A maior carência de publicação das informações estratégicas está no indicador dos atuais riscos climáticos na posição financeira, desempenho financeiro e fluxo de caixa da entidade (4), onde nenhuma empresa expôs quais riscos afetaram o caixa e desempenho no período.

4.3 GERENCIAMENTO DE RISCOS

No terceiro indicador da IFRS S2, dispostos no item 25 da norma, foram analisados os processos e políticas que a entidade utiliza para monitorar os riscos, além da existência de análises dos cenários relacionados ao clima e identificação de oportunidades, bem como, se os processos de gerenciamento possuem integração entre si. Nesse contexto, a figura 3, a seguir, ilustra os aspectos divulgados acerca dos gerenciamentos de riscos pelas empresas analisadas.

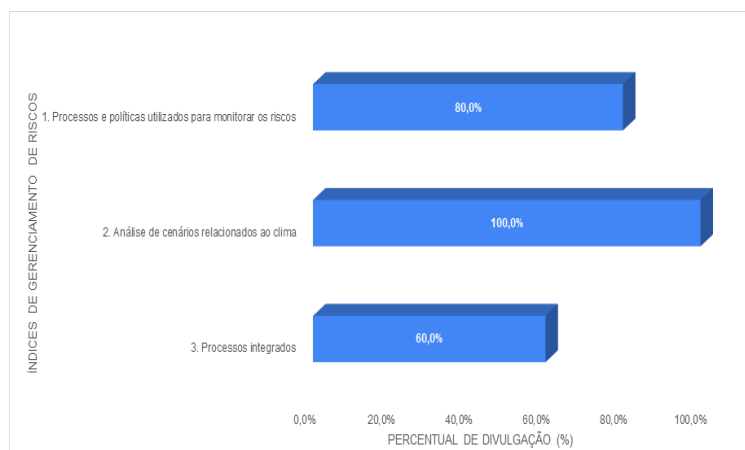


Figura 3: Divulgação dos Indicadores de Gerenciamento de Riscos

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2024).

O indicador 2, concernente à análise de cenários relacionados ao clima e identificação de oportunidades, foi atendido por todas as empresas do setor, além do indicador referente aos processos e políticas utilizadas para monitorar os riscos (1) que também mostrou uma ótima divulgação, com 80% das empresas. O indicador mais deficiente quanto a sua divulgação no relatório foi acerca dos processos integrados (3), em que apenas 60% dos relatórios das entidades do agronegócio cumpriram com as exigências.

4.4 MÉTRICAS E METAS

No tópico de métricas e metas, a partir do item 28 da IFRS S2, foram analisadas as métricas interindustriais e métricas específicas do modelo de negócio, além das metas estabelecidas para mitigar os riscos climáticos ou adaptar-se aos riscos e aproveitar as oportunidades climáticas. Na sequência, apresenta-se a figura 4, a qual busca ilustrar o grau de divulgação observado nas empresas analisadas em relação às métricas e metas estabelecidas pela norma.

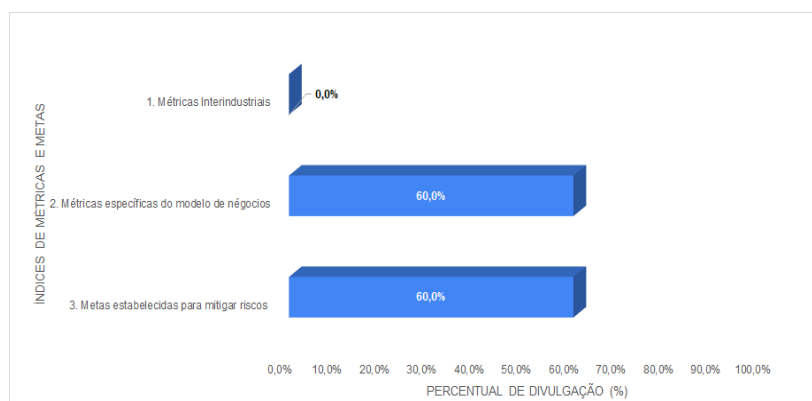


Figura 4: Divulgação dos Indicadores de Métricas e Metas

Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2024).

Os resultados para análise dos indicadores de métricas e metas mais divulgados atingiram, respectivamente, os percentuais que se seguem: metas estabelecidas para mitigar ou adaptar-se a riscos e aproveitar oportunidades (3) com 60%, a

divulgação das métricas específicas conforme o modelo de negócios (2) com 60%, e o indicador mais deficiente aborda acerca das métricas interindustriais (1), onde nenhuma empresa investigada divulgou tal indicador.

4.5 ÍNDICE DE DIVULGAÇÃO SUSTENTÁVEL

Por meio da fórmula adaptada da pesquisa de Lemos, Ariza e Rodrigues (2009) foi possível identificar o nível de divulgação dos indicadores da norma, onde a tabela 1 especifica a média obtida por cada empresa e o índice de divulgação total da entidade conforme as exigências da norma IFRS S2.

Tabela 1 Índices médios de divulgação de cada indicador da IFRS S2. Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa (2024).

INDICADORES	EMPRESAS					
	AGROGALAXY	BOA SAFRA	BRASIL AGRO	SLC	TRÊS TENTOS	MÉDIA
GOVERNANÇA	0,667	0	0,167	0,833	0,667	0,467
ESTRATÉGIA	0,400	0,400	0,800	0,600	0,600	0,560
GERENCIAMENTO DE RISCOS	1,000	0,667	0,667	0,667	1,000	0,800
MÉTRICAS E METAS	0,667	0	0	0,667	0,667	0,400
TOTAL	0,647	0,235	0,412	0,706	0,706	0,541

O maior índice médio de divulgação está no gerenciamento de riscos onde se destacam as empresas Agro Galaxy e Três Tentos que garantem índice médio igual a 1, ou seja, no indicador de gerenciamento de riscos ambas as empresas divulgaram todos os aspectos da IFRS S2, dessa forma obtendo uma média total de 0,800, se enquadrando no quartil Nível 1.

Logo em seguida a empresa SLC apresenta um índice caracterizado como bom, apresentando o valor de 0,833 no aspecto governança e a empresa Brasil Agro com a maior divulgação no indicador de estratégia (0,800). Os indicadores de métricas e metas também apresentaram bons resultados para três das cinco empresas analisadas, alcançando um índice igual a 0,667 nas 3 empresas que divulgaram tais informações, sendo compreendida no quartil satisfatório com Nível 2.

Observa-se, porém, que nas publicações dos relatórios das empresas investigadas, o aspecto menos enfatizado foi o das métricas e metas. Duas das três empresas não divulgaram nenhum dos três requisitos da norma que tratam das métricas interindustriais, bem como, as métricas específicas do modelo de negócio e as metas para mitigar riscos e aproveitar oportunidades.

Apesar da importância da mensuração desse indicador para as entidades, ele foi o menos destacado. A inclusão desse tema nos relatórios pode contribuir para entender a *performance* em relação aos riscos e oportunidades relacionados ao clima, inclusive para medir o progresso em direção às metas estabelecidas.

Assim, observa-se que os indicadores mais divulgados pelo agronegócio brasileiro, conforme definidos pela IFRS S2, estão relacionados ao gerenciamento de riscos, principalmente através da análise dos cenários climáticos, e ao indicador de estratégia, no contexto da divulgação dos riscos atuais no modelo de negócios da empresa e em sua cadeia de valor.

No entanto, os indicadores de governança não alcançaram nem 50% de divulgação nas informações sustentáveis pelas empresas do agronegócio, se encaixando no quartil regular de divulgação. São encontradas deficiências principalmente na divulgação das habilidades e competências de supervisão do comitê de sustentabilidade da empresa e na divulgação das métricas interindustriais durante o período.

Esses resultados permitem inferir que os relatórios de sustentabilidade, avaliados em sua totalidade, possuem uma boa divulgação relativas aos aspectos das relações do Comitê de Sustentabilidade com o risco e oportunidades climáticas, pela análise de cenários relacionados ao clima e atuais riscos no modelo de negócios e cadeia de valor, além das metas estabelecidas para mitigar os riscos climáticos e aproveitar oportunidades que possam surgir decorrentes do clima.

Ademais, o Índice de Divulgação Sustentável, considerando todas as empresas da amostra, correspondeu a 0,541, estabelecendo-se, pois, em um contexto satisfatório quanto à divulgação de informação sustentável nos parâmetros estimados pela IFRS S2, demonstrando a preocupação que as empresas do setor do agronegócio estão dispendendo para as exigências do mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi avaliar o alinhamento das informações sobre o clima divulgadas pelas empresas do subsector agropecuário listadas na B3 ao normativo da IFRS S2. Os resultados da análise desses relatórios apontam para implicações práticas importantes que afetam tanto as empresas quanto os stakeholders envolvidos.

A pesquisa destaca a crescente importância dos estudos sobre informações sustentáveis, em paralelo ao aumento do interesse das partes interessadas na tomada de decisão. Especificamente, a análise dos relatórios de sustentabilidade das empresas do agronegócio brasileiro à luz da norma IFRS S2 ressalta a relevância desse enfoque. Os resultados obtidos revelaram tanto aspectos positivos quanto áreas de melhoria significativas na divulgação de informações sustentáveis.

Por um lado, os indicadores relacionados ao gerenciamento de riscos e estratégias tiveram os níveis de divulgação, 0,800 (bom) e 0,560 (satisfatório), respectivamente, indicando uma conscientização crescente sobre os impactos das mudanças climáticas e a necessidade de planejamento estratégico para mitigar esses riscos. No entanto, áreas como governança e de métricas e metas revelaram deficiências significativas na divulgação de informações, 0,467 e 0,400, respectivamente, estabelecendo-se em um padrão regular, destacando lacunas na governança corporativa e na transparência das práticas relacionadas à sustentabilidade.

Em um contexto geral o índice de divulgação sustentável foi de 0,541 (satisfatório), permitindo considerar a preocupação por parte da amostra das empresas do setor agropecuário, aqui estudadas, com as exigências estabelecidas pelo mercado para divulgação de informação sustentável.

Esses resultados têm implicações importantes para as empresas do setor, destacando a necessidade de adotar normas internacionais de divulgação de informações sustentáveis, como a IFRS S2. Com a implementação voluntária da norma a partir de 2024 e sua obrigatoriedade em 2026 no Brasil, as empresas precisam garantir uma divulgação completa e precisa de suas práticas sustentáveis para atender às expectativas dos stakeholders e cumprir as regulamentações.

Além disso, as deficiências identificadas representam desafios, mas também oportunidades para melhorias. Ao abordar essas lacunas e fortalecer suas práticas de governança e divulgação de métricas e metas sustentáveis, as empresas podem aumentar sua credibilidade, atratividade para investidores e resiliência a longo prazo em face aos riscos climáticos e as questões regulatórias.

Empresas que já adotam práticas alinhadas com a norma podem se beneficiar de custos reduzidos ao implementá-la. Isso se deve ao fato de que já possuem informações sustentáveis que estão em conformidade com os requisitos da norma, exigindo menos esforço e recursos para realizar ajustes adicionais.

Os resultados dessa investigação não podem ser generalizados para todas as empresas agropecuárias que atuam no mercado brasileiro, visto que a amostra possui caráter específico, sendo, pois, uma limitação metodológica da presente investigação.

O aspecto contributivo da pesquisa se revela na propagação do conhecimento acerca de uma temática incipiente, oferecendo considerações relevantes para futuras pesquisas.

Como recomendação para futuras investigações sugere-se a ampliação do recorte temporal da análise e acompanhar as tendências de divulgação nos anos subsequentes à obrigatoriedade da norma no Brasil.

REFERÊNCIAS

- Adams, C. A., Abhayawansa, S. (2021). Connecting the COVID-19 pandemic, environmental, social and governance (ESG) investing and calls for ‘harmonisation’ of sustainability reporting. *Critical Perspectives on Accounting*, 102309.
- Albuquerque, M. C., Lima, M. A. de, Rodrigues, R. C. (2022). O Relato Integrado nos Anais da USP International Conference in Accounting. *Revista de Administração, Regionalidade e Contabilidade*.
- Amorim, V. S. (2024). *Informações sobre sustentabilidade corporativa: as companhias brasileiras estão preparadas para o que está por vir?* Mestrado em Ciências Contábeis, FEA-USP, São Paulo.

- Assad, E. D.; Martins, S. C. Pinto, H. P. (2012). *Sustentabilidade no agronegócio brasileiro*. Fundação Brasileira Para o Desenvolvimento Sustentável. 51 p. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/933999/sustentabilidade-no-agronegocio-brasileiro>. Acesso em: 13 dez. 2023.
- B3 (Brasil, Bolsa, Balcão). *Empresas listadas*. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm. Acesso em: 28 nov. 2023.
- Boardroom Intelligence. (2023). A new era of sustainability: IFRS S1 and S2. *Financier Worldwide Magazine*. 2023. Disponível em: <https://www.financierworldwide.com/a-new-era-of-sustainability-ifrs-s1-and-s2>. Acesso em: 28 nov. 2023.
- Brasil. *Lei n.º 10.165, de 27 de dezembro de 2000*. Altera a Lei no 6.938, de 31 de agosto de 1981, que dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências.
- Brasil. *Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976*. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em: 28 nov. 2023.
- CFC. Conselho Federal de Contabilidade. (2023). *Internacional: Brasil adotará normas internacionais de sustentabilidade a partir de 2024*. Disponível em: <https://cfc.org.br/noticias/internacional-brasil-adotara-normas-internacionais-de-sustentabilidade-a-partir-de-2024internacional/>. Acesso em: 11 dez. 2023.
- CFC. Conselho Federal de Contabilidade (2023). *IFRS S2: requisitos de divulgação relacionados ao clima*. 2023. Disponível em: <https://cfc.org.br/noticias/ifrs-s2-requisitos-de-divulgacao-relacionados-ao-clima/>. Acesso em: 11 dez. 2023.
- CFC. Conselho Federal de Contabilidade. (2022). *CFC aprova resolução criando o Comitê Brasileiro de Pronunciamentos de Sustentabilidade*. 2022. Disponível em: <https://cfc.org.br/noticias/cfc-aprova-resolucao-criando-o-comite-brasileiro-de-pronunciamentos-de-sustentabilidade/>. Acesso em: 11 dez. 2023.
- Haslam, L. (2023). What the new sustainability standards IFRS S1 and IFRS S2 mean for companies? *CapitalQuarter*. Disponível em: [https://What the new sustainability standards IFRS S1 and IFRS S2 mean for companies - PKF Littlejohn \(pkf-l.com\)](https://What the new sustainability standards IFRS S1 and IFRS S2 mean for companies - PKF Littlejohn (pkf-l.com)). Acesso em: 10 abr. 2024.
- IFRS Sustainability. (2022). *Proyecto de Norma*. NIIF S2 Información a Revelar relacionada con el Clima. Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad. Disponível em: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/project/climate-related-disclosures/spanish/es-issb-ed-s2-march-2022.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2023.
- Jose, T. (2017). Need for Harmonisation of Sustainability Reporting Standards. *Journal of Finance and Economics*, 5(6), 253–258.
- Lemos, K. M.; Rodrigues, L. L.; ARIZA, L. R. (2009). Determinantes do nível de divulgação de informação sobre instrumentos derivados. Evidência empírica no mercado de capitais português. *Tékhnê-Revista de Estudos Politécnicos*, 12, 145-175.
- Lima, H. G.; Silva, R. P. A. (2017). Disclosure de informações dos capitais não financeiros do setor de utilidade pública da BM&Fbovespa: uma evidência a partir do relato integrado. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 11 (3), 120–142. DOI: 10.9771/rc-ufba.v11i3.23141.
- Map Biomas. (2024). *Em 38 anos o Brasil perdeu 15% de suas florestas naturais*. <https://brasil.mapbiomas.org/2023/10/20/em-38-anos-o-brasil-perdeu-15-de-suas-florestas-naturais/>. Acesso em: 10 abr.
- Nakabashi, L. (2020). Desenvolvimento econômico deve estar atrelado à preservação ambiental. *Jornal USP*.
- National Geographic Brasil (2022). *Mudança climática: o que é, como é causada e o que você pode fazer para reverter-la*. 2024. Disponível em: <https://www.nationalgeographicbrasil.com/meio-ambiente/2022/10/mudanca-climatica-o-que-e-como-e-causada-e-o-que-voce-pode-fazer-para-reverte-la>. Acesso em: 10 abr. 2024.
- Petersen, A.; Herbert, S.; Daniels, N. (2022). The likely adoption of the IFRS Foundation's proposed sustainability reporting standards. *The Business And Management Review*, 13 (02), 22-33.
- Semenyshena, N.; Khorunzhak, N.; Zadorozhnyi, Z. (2020). The institutionalization of accounting: the impact of national standards on the development of economies. *Independent Journal of Management & Production*.
- Vaiano, M. C. (2022). *Documento traz estratégias para Brasil ser potência ambiental até 2045*. Disponível em: <https://revistagalileu.globo.com/Ciencia/Meio-Ambiente/noticia/2022/05/documento-traz-estrategias-para-brasil-ser-potencia-ambiental-ate-2045.html>. Acesso em: 10 abr. 2024.
- Wachira, M. M., Berndt, T., & Romero, C. M. (2020). The adoption of international sustainability and integrated reporting guidelines within a mandatory reporting framework: lessons from South Africa. *Social Responsibility Journal*, 16(5), 613–629.
- Zadeh, A. A.; Serafeim, G. (2018). Why and how investors use ESG information: Evidence from a global survey. *Financial Analysts Journal*, 74 (3), 87-103.

CONSTRUTOS DE NATUREZA MORAL E A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC): UMA REVISÃO LITERÁRIA.

Roseane Patrícia de Araújo Silva, rosepat5@hotmail.com, Prof.^a Dra. Associada/Departamento Contabilidade, Universidade Estadual da Paraíba Campus I, Campina Grande, Paraíba, BRASIL

Lázaro Rodríguez Ariza, lazaro@ugr.es, Catedrático de Economía Financeira e Contabilidade, Universidade de Granada, Departamento Economía Financeira e Contabilidade, Faculdade de Ciências Econômicas e Empresariais, Campus de Cartuja, s/n 18071 GRANADA

Bruna Jonair dos S. Carvalho, brunajonair.scarvalho@gmail.com, Pesquisadora Iniciação Científica, Curso Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba Campus I, Campina Grande, Paraíba, BRASIL

ABSTRACT

A proposta deste estudo foi avaliar como a literatura acerca da responsabilidade social corporativa (RSC) está sendo conduzida ao tratar a temática dos construtos de natureza moral. Para tal, uma avaliação do periódico *Journal of Management*, em um recorte temporal de 20 anos (2004-2023), foi realizada. Seguindo critérios previamente estabelecidos para a elegibilidade dos estudos da amostra, 17% dos artigos se mantiveram na amostra final. A análise de conteúdo dos estudos selecionados aponta para três principais resultados: existe uma ampla difusão de teorias que sustentam os *frameworks* teóricos na literatura de RSC e os construtos de natureza moral; os construtos morais são, maioritariamente, usados para caracterizar fenômenos de transgressão moral; os *stakeholders* envolvidos nos estudos se limitam aos líderes e empregados. Sugere-se linhas de pesquisa que abordem os construtos morais de forma proativa diante da RSC, gerando informações preditivas para o melhor desempenho sustentável das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Construtos morais, Revisão da literatura, Responsabilidade Social Corporativa.

ABSTRACT

The purpose of this study was to evaluate how the literature on corporate social responsibility (CSR) is conducted when dealing with moral constructs. To achieve this objective, an evaluation of the *Journal of Management* over a period of 20 years (2004-2023) was conducted. Following carefully established criteria for sample study eligibility, 17% of the articles remained in the final sample. The content analysis of the selected studies points to three main results: there is a wide diffusion of theories that support the theoretical frameworks in the CSR literature and the constructs of moral biases; moral constructs are mainly used to characterize characteristics of moral transgression; the stakeholders involved in the studies are limited to leaders and employees. Lines of research are suggested that address moral constructs proactively in the face of CSR, generating predictive information for better sustainable performance in organizations.

KEYWORDS: Moral constructs, Literature review, Corporate Social Responsibility.

1. INTRODUÇÃO

Construtos de natureza moral têm sido objeto de estudo em investigações que versam sobre os aspectos estruturais do conceito multidimensional atribuído à responsabilidade social corporativa (RSC). Obrigação moral, licenciamento moral, limpeza moral, contabilidade moral, discurso moral, entre outros construtos com origem baseada no campo da psicologia, têm se projetado na literatura a respeito da RSC, buscando examinar como eles se relacionam com a RSC, o que se observa nas construções teóricas, empíricas e experimentais de investigação que pautam o conteúdo (Liao et al., 2023; Feldmann et al., 2022; Bloomfield, 2021; Hamza & Jarbouï, 2020; Reynolds & Yuthes, 2007).

As iniciativas de responsabilidade social corporativa são impulsionadas, em alguns casos, pelo imperativo moral de empreender boas práticas para a sociedade, no entanto, os recentes escândalos sobre as ações antiéticas das corporações levaram ao desenvolvimento do conceito de responsabilidade social corporativa estratégica. Desde o ponto de vista moral, a RSC é considerada como uma obrigação moral (*moral obligation*) e surge de motivações intrínsecas, como valores pessoais, regras morais, preocupações altruístas, enquanto a responsabilidade social estratégica é proveniente de motivações extrínsecas como motivações financeiras, reputação da empresa, confiança dos *stakeholders*, manutenção da legitimidade, pressão exterior, entre outras (Hamza & Jarbouï, 2020).

Nesse contexto, é relevante observar a existência de investigações que argumentam que o lucro não é a única razão para as organizações implementarem a RSC em seus sistemas de gestão (Latapí Agudelo, Davidsdottir & Johannsdottir, 2019; Graafland & Van de Ven, 2006; Miles & Covin, 2000). Observa-se, dessa forma, a existência de uma linha de pensamento associada à visão moral positiva sobre a RSC, na qual as empresas possuem uma cultura que defende princípios de negócios que percebem a RSC como um dever moral, julgando que o motivo deontológico⁶ é mais importante que o motivo econômico (Trevino et al. 1998; Etzione, 1988; McGuire, 1963). Rupp et al. (2006), nesse âmbito, apresenta um modelo teórico reconhecendo que as percepções dos empregados sobre a RSC impactam suas emoções, atitudes e comportamentos subsequentes, mediados por suas necessidades deontológicas.

Compreende-se que uma decisão moral depende de como uma atitude de alguém é percebida por outras pessoas. As pessoas possuem consciência de que suas ações morais ou imorais enviam sinais a terceiros e, portanto, atendem a percepção destes. No contexto da ciência cognitiva, a moralidade é centrada na pessoa e tem relação com a identificação de como o comportamento de outras pessoas é cooperativo e confiável no futuro. Reciprocidade, sinalização e reputação são elementos chaves para a evolução da moralidade (Johnson & Ahn, 2021).

Algumas investigações foram desenvolvidas para categorizar níveis de pesquisa em RSC (Aguilera, Waldman & Siegel, 2022; Agnes & Glavas, 2012). A tipologia de pesquisa categorizada como pesquisa de nível individual⁷ em RSC, a qual se inclina, em sua maioria, a avaliar a perspectiva da moralidade nos contextos organizacionais, é observada com incipiente atenção nos estudos (Zhoe, 2022; Agnes & Glavas, 2012). Agnes e Glavas (2019) atuam em defesa de que a RSC é um construto de nível macro⁸ que encapsula a estratégia e as práticas organizacionais, porém são os indivíduos que moldam e são afetados pelas políticas e ações da RSC de uma empresa, fazendo alusão, nesse sentido, a importância atribuída às abordagens de nível individual (micro) em RSC.

Desse modo, baseando-se nas considerações supracitadas e julgando a importância que se atribui à intuição e as emoções na tomada de decisões morais e éticas no contexto corporativo (Reinecke & Ansani, 2015), a presente investigação teve como objetivo examinar os construtos morais na literatura de responsabilidade social corporativa apresentando o seguinte questionamento: Como a literatura acerca da responsabilidade social corporativa está sendo conduzida ao tratar a temática relativa aos construtos morais?

Assim, para o desenvolvimento desta pesquisa se propôs avaliar a literatura acerca dos construtos de natureza moral que surgem em associação à RSC, seguindo as etapas previamente estabelecidas para uma revisão da literatura segundo a declaração PRISMA (*Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses*). Para descrever essas evidências um estudo de caráter longitudinal com recorte temporal de 20 anos, estabelecido entre 2004-2023, elegendo o periódico *Journal of Management* na base de dados SCIMAGO (SJR ranking), foi desenvolvido. Os principais aspectos associados à revisão literária que aqui se propôs são descritos na seção metodologia da investigação empírica desse trabalho.

⁶ Johnson e Ahn (2021) descrevem que as duas abordagens dominantes das teorias da moralidade, em filosofia e psicologia, são variantes sobre o utilitarismo e a deontologia. O utilitarismo é centrado no resultado e sustenta que o dever moral das pessoas é maximizar as consequências positivas e minimizar as consequências negativas. No utilitarismo as ações devem ser avaliadas considerando seus custos e benefícios. A abordagem deontológica, ao contrário, é centrada no ato, considera que o dever moral é atuar de acordo com as leis morais.

⁷ A análise micro, ou individual, em RSC está associada às investigações de RSC que se baseiam na ação e nas interações individuais no contexto organizacional (Agnes & Glavas, 2019).

⁸ A investigação de nível macro tem sua atenção dispensada a como o entorno influi nas decisões organizacionais frente à responsabilidade (Agnes & Glavas, 2012).

Destaca-se que investigações que buscam compilar informações a respeito de temas específicos, mapeando a produção científica e favorecendo o conhecimento sobre o estado da arte, estimando o grau de consolidação e desenvolvimento destes, são objeto de estudo de alguns investigadores (Rodríguez-Gomez et al., 2020; Soundararajan, Jamali & Spence, 2018; Carroll & Shabana, 2010). No que concerne à temática relativa às estratégias de RSC e construtos de natureza moral se observam os trabalhos de Feldmann et al. (2022), Bloomfield (2021), Vitola, Rubino e Grazoni (2017), entre outros.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA (RSC) E CONSTRUTOS DE NATUREZA MORAL

Abordagens literárias, concernentes ao *timeline* cronológico, que observam e avaliam o desenvolvimento e a evolução dos principais aspectos que moldam a compreensão do construto RSC, são apreciadas em investigações como as de Latapí Agudelo, Davidsdóttir e Jóhannsdóttir (2019, 2021), Rodríguez-Gomez et al. (2020), Dahlsrud (2008), Carrol (1999), bem como, se pode observar outros trabalhos de cunho empírico que relacionam os efeitos decorrentes da implantação de práticas de RSC associando variáveis como o desempenho gerencial, processos de inovações, *empowerment* psicológico, identidade moral, aspectos cognitivos dos gestores, entre outros (Ukko et al., 2017; Ormiston & Wong, 2013; Quairel-Lanoizelée, 2006; Hall, 2008).

Nesse âmbito, se faz relevante destacar a importância atribuída a ética empresarial, a qual se integra nas empresas a partir das iniciativas de RSC. A RSC tem um conceito que evolui a partir de modelos e teorias em concordância com princípios que consideram a pluralidade dos *stakeholders* com suas demandas e necessidades. Além disso, a evolução do conceito de RSC envolve o impulso institucional mediante a ação de marcos regulatórios com o objetivo de proporcionar bases conceituais de referência e indicadores que podem gerir e tomar decisão desde a dimensão ética que pauta os problemas e conflitos (Rodríguez-Gomez et al. 2020).

Na visão de Lampert (2016) a RSC tem sido incorporada de forma tradicional dentro da ética empresarial, reconhecida como um discurso que tenta identificar responsabilidades morais na organização, tratando a corporação como um agente moral. O autor argumenta, no entanto, que a RSC poderia ser mais prudentemente enquadrada como um objetivo político, aproveitando melhor os recursos da governança corporativa.

Em linha com essa concepção, o trabalho de Latapí Agudelo, Davidsdóttir e Jóhannsdóttir (2019) aborda a evolução e desenvolvimento do construto RSC, argumentando que o debate sobre a participação das corporações na governança global trouxe o tema referente à responsabilidade social corporativa política (Tempels et al., 2017; Djelic & Etchanchy, 2017). Ademais, Latapí Agudelo, Davidsdóttir e Jóhannsdóttir (2019) defendem que a compreensão do conceito de RSC migrou de um aspecto limitado a geração de lucro para uma concepção mais abrangente que inclui um amplo conjunto de responsabilidades fundamentado na crença de que a principal responsabilidade da empresa deve ser a geração de valor compartilhado.

O aspecto multidimensional da RSC propõe uma vasta abrangência sobre suas concepções, aspecto que agrega os efeitos inerentes aos construtos de bases morais nas iniciativas de RSC. Nesse sentido, algumas investigações distinguem as iniciativas de RSC em concordância com a motivação para fazer uso da estratégia a ser adotada pelas corporações.

Hamza e Jabouir (2020) desenham um modelo conceitual fundamentado nas motivações extrínsecas e intrínsecas que promovem as iniciativas de RSC. Para os autores as motivações extrínsecas propõem iniciativas de RSC como um meio, uma oportunidade para atingir as metas da empresa, dando origem a um comportamento estratégico. As motivações intrínsecas, como valores pessoais, moralidade, regras morais, estão associadas à RSC como um fim em si mesma, um dever moral, considerando a RSC uma obrigação a ser cumprida, independente dos benefícios econômicos e financeiros gerados para a corporação. Além disso, Hamza e Jabouir (2020) julgam que empresas que implementam a RSC como obrigação moral, provavelmente adotaram uma estratégia proativa para abordar as questões ambientais e sociais.

Ainda a respeito desse mesmo enfoque, o estudo de Nave e Ferreira (2019), estabelece quatro categorias estratégicas de RSC: (a) dimensão, (b) benefícios, (c) criação de valor e *stakeholders* e (d) motivação. Esta última tipologia de estratégia oferece duas subdivisões: (i) a motivação estratégica, para a qual incide aspectos relativos à gestão empresarial e (ii) a motivação altruísta, onde os valores pessoais dos gestores estão relacionados com a integração da RSC na estrutura organizacional da empresa, envolvendo questões éticas e morais.

Outras investigações demonstram preocupação sobre a relação atribuída aos construtos de natureza moral e os aspectos multidimensionais da RSC (Liao et al., 2023; Feldmann et al., 2022; Bloomfield, 2021; Hamza & Jarbouir, 2020; Ormiston

& Wong, 2013; Reynolds & Yuthes, 2007; Graafland & Van de Ven, 2006). Alguns desses construtos morais com maior visibilidade na literatura e que podem se associar as iniciativas de RSC se apresentam a seguir.

Bloomfield (2021) apresenta um *framework* conceitual acerca dos princípios de contabilidade moral que podem ser utilizados pelos profissionais da área contábil para fazer uso dos compromissos de contabilidade moral. Para o autor a contabilidade moral é compreendida como uma extensão da contabilidade de gestão, associada a uma perspectiva *stewardship*⁹, pois, sua compreensão de conceito, está de acordo com o princípio moral de que todas as pessoas são administradores que atuam em favor da sociedade. Ademais, Bloomfield (2021) argumenta que contabilidade moral pode ser concebida como a elaboração de um sistema de *accountability* que melhora o desempenho moral em um caminho moral.

A contabilidade moral avalia como a moral intuitiva das pessoas equilibra seus atos danosos com seus atos benéficos. O debate sobre a compensação de carbono é um exemplo de contabilidade moral ao considerar como a moral intuitiva das pessoas equilibra atos benéficos com atos prejudiciais. As pessoas são conscientes de que suas ações morais enviam sinais a terceiros e que, portanto, atendem a percepção delas (Johnson & Ahn, 2021). Em sua investigação, Johnson e Ahn (2021), propõem quatro princípios de contabilidade moral¹⁰: (i) compensação parcial, (ii) sensibilidade diminuída, (iii) assimetria temporal (compensação) e (iv) congruência de atos.

O licenciamento moral descreve o processo pelo qual as pessoas podem se envolver em comportamentos imorais depois de ter exibido previamente um comportamento socialmente desejado (Blanken, Van de Ven & Zeelenberg, 2015). As pessoas se auto licenciam moralmente e são mais propensas a realizar um ato imoral depois que elas ou um membro do grupo realiza um ato positivo prévio (Kouchaki, 2011). A investigação sobre licenciamento moral mostra que as pessoas pretendem manter uma imagem positiva não só para os outros, mas para si mesmas (List & Momeni, 2021).

A investigação de Feldmann et al. (2022) aborda o licenciamento moral e a RSC. Os autores fazem uma revisão da literatura em um recorte temporal de 10 anos (2012-2021) com o objetivo de examinar o construto licenciamento moral no âmbito da literatura a respeito da RSC. Assim, os investigadores descrevem em seu trabalho porque o licenciamento moral é definido de formas distintas nos contextos de RSC, ilustram como as práticas de RSC precedem as licenças morais e a má conduta entre executivos e empregados.

Feldman et al. (2022), entre as principais descobertas de seu estudo, apontam que (i) o licenciamento moral ocorre com maior frequência quando os executivos relacionam medidas e ações de RSC com eles mesmos e (ii) a pesquisa existente sobre licenciamento moral é escassa, fragmentada e coberta por várias áreas acadêmicas, sendo um tema novo na área de gestão. Outros aspectos que se descrevem nos estudos de Feldman et al. (2022) são as sugestões para que a comunicação dos objetivos da RSC deve se apropriadamente vinculada às organizações e não aos indivíduos e grupos, pois, se a RSC for apresentada como uma ação em nome dos líderes e (ou) empregados, a probabilidade da má conduta pode aumentar. Sugerem, além disso, que as corporações devem implementar sistemas de controle de gestão e de governo corporativo para registrar e organizar informação sobre os executivos e empregados com o objetivo de neutralizar o licenciamento moral.

Em linha com a investigação supracitada, partindo de abordagens teórico empíricas que elucidam a compreensão dos construtos: responsabilidade social corporativa, liderança estratégica, licenciamento moral e identidade moral, Ormiston e Wong (2013) julgam que atos prévios de RSC estão positivamente associados com atos subsequentes de irresponsabilidade social corporativa, pois os créditos morais obtidos através da RSC permitem que os líderes se envolvam menos no tratamento ético com os *stakeholders*; defendem que o licenciamento moral tem relação com a irresponsabilidade social corporativa (ISC).

Ademais, Ormiston e Wong (2013) exploram como as características pessoais dos líderes estratégicos se relacionam com a ISC, pois eles orientam o processo de tomada de decisão estratégica para as iniciativas de RSC. Utilizando dados de 49 empresas da lista Fortune 500 encontram fundamentação para suas hipóteses e concluem que a RSC está positivamente

⁹ Visão de que a relação entre empresas e investidores institucionais deve ser guiada por práticas e princípios de governança que reflitam a sustentabilidade do negócio e a responsabilidade dos acionistas. (Associação dos Investidores no Mercado de Capitais - AMEC).

¹⁰ A proposta para os quatro princípios da contabilidade moral, segundo Johnson e Ahn (2021), e suas respectivas descrições é a que se segue: (i) compensação parcial – atos maléficis podem ser comparados com bons atos, mas apenas parcialmente; (ii) sensibilidade diminuída – julgamentos morais sobre compensação são insensíveis para a magnitude do bom ato; (iii) assimetria temporal (compensação) – uma má ação seguida de uma boa ação é mais permissível do que licenciar (uma boa ação seguida de uma má ação) e (iv) congruência de atos – os julgamentos morais sobre a compensação dependem do julgamento entre os bons e os maus atos.

relacionada com a ISC e que a relação é mais forte para os líderes que apresentam altos níveis de simbolização de identidade moral¹¹ em detrimento dos líderes que possuem baixos níveis de simbolização de identidade moral.

Graafland e Van de Ven (2006) examinam a visão dos gestores de 111 empresas holandesas de pequeno e médio porte e seus esforços atuais a respeito da RSC. Abordam as práticas de RSC das empresas com relação a cinco grupos de *stakeholders*: empregados, fornecedores, clientes, competidores e sociedade em geral e o uso de instrumentos organizacionais na implantação das referidas práticas. Encontram, em seus resultados, que a motivação moral, a qual compreende a RSC como um dever moral das empresas para com a sociedade, conduz a uma maior implicação na RSC que a motivação estratégica, para a qual a RSC contribui para o êxito financeiro das empresas no longo prazo. Os aspectos éticos dos empregados e o uso de instrumentos para integrar a RSC na organização das empresas, foram mais representativos nos resultados da investigação.

As evidências que se encontram nos resultados da pesquisa de Graafland e Van de Ven (2006), apoiam a visão de Etzioni (1988), a qual julga o motivo deontológico mais importante que o objetivo econômico, principalmente em tempos de dificuldade econômica, podendo-se revelar mais significativo na continuidade das políticas de RSC que o motivo do lucro.

Reynolds e Yuthos (2008) examinam a divulgação voluntária de reportes de RSC como uma forma de discurso moral. Exploram como as perspectivas alternativas dos *stakeholders* impactam as diferentes percepções do processo no conteúdo dos informes. Desde a visão destes investigadores, os informes de RSC são parte de um discurso contínuo entre uma empresa e seus *stakeholders* e não uma comunicação unidirecional sobre suas atuações passadas. Assim, utilizam a teoria da ação comunicativa de Habermas para fornecer orientação sobre como esse discurso pode ser conduzido de maneira que gere resultados moralmente justificáveis e, através dos princípios habermasianos, estudam os modelos de informes de RSC existentes para identificar a aproximação dos conteúdos dos informes com estes princípios.

Os aspectos descritivos supracitados trazem uma visão a respeito da conexão que se vislumbra na literatura acadêmica entre o conceito multidimensional atribuído à RSC e os construtos de natureza moral. A seguir, apresenta-se o desenho da investigação empírica desse estudo.

3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

Para o desenvolvimento dessa investigação o periódico *Journal of Management* foi escolhido para descrever as evidências literárias que se estabelecem entre os construtos de natureza moral e a RSC. Através da base de dados SCIMAGO (SJR – *Scimago Journal & Country Rank*), utilizando a categoria de busca *Business, Management & Accounting, Economics*, em combinação com *Strategy & Management*, o *Journal of Management* é o periódico com o maior número de citações entre os dez primeiros do *ranking*, o que ofereceu o respaldo para sua seleção. O recorte temporal estabelecido compreendeu um período de 20 anos (2004-2023). Esta investigação tem caráter descritivo, recorte temporal longitudinal e empregou a técnica de análise de conteúdo para delinear os resultados. Ademais, seguiu as orientações estabelecidas pela declaração PRISMA (*Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses*) para garantir a reprodutibilidade (Liberati et al., 2009; Ranganathan & Aggarwal, 2020).

As principais características de uma revisão sistemática são: (i) um conjunto de objetivos claramente definidos com uma metodologia explícita e reproduzível, (ii) uma busca que tente identificar todos os estudos que pertençam aos critérios de elegibilidade, (iii) uma avaliação da validade dos resultados dos estudos incluídos, através de uma avaliação dos riscos e vieses e (iv) uma apresentação sistemática e síntese das características dos principais resultados dos estudos incluídos (Liberati et al., 2009).

Para seleção dos artigos da amostra as palavras “*moral*”, “*Corporate social responsibility*”, “*CSR*”, “*immoral*”, “*misconduct*”, foram pesquisadas nos títulos, **ABSTRACTs** e nas palavras-chave das investigações, o que resultou em um total de 35 artigos. A incidência de artigos em cada ano foi a que se segue: 2023 (8 artigos), 2022 (5 artigos), 2020 (2 artigos), 2019 (2 artigos), 2018 (3 artigos), 2017 (1 artigo), 2016 (4 artigos), 2014, 2013 e 2012 (contemplaram 1 artigo em cada ano), 2011 (2 artigos), 2010, 2009 e 2008 (1 artigo para cada ano), o período compreendido entre 2004-2007 não existe nenhuma publicação alinhada com os parâmetros de coleta estimados.

¹¹ A identidade moral é constituída de dois componentes: (i) internalização, que se refere ao grau em que a identidade moral é fundamental para o senso de si mesmo e é expressa de forma privada e (ii) simbolização, a qual se refere ao grau de identidade moral e é expressa externamente ao público por meio de ações e comportamentos (Aquino & Reed, 2002). No trabalho de Ormiston e Wong (2013), dado o foco na ação moral do líder na implementação da estratégia de RSC, foi examinado como a simbolização da identidade moral afeta a relação entre a RSC e a irresponsabilidade social corporativa.

Com o objetivo de conhecer os construtos morais que são evidenciados nas investigações sobre RSC, foram eliminados todos os artigos que não tinham a palavra “moral” em seus títulos, *ABSTRACTs* ou suas palavras-chave. Esse segundo filtro resultou em uma apreensão de 4 artigos, os quais se expõem a seguir na tabela 1. Um terceiro filtro compreendeu os artigos que tinham a palavra “moral” no corpo teórico do trabalho, e incorporou mais dois artigos à amostra final. Descreve-se, a seguir, na tabela 1, as principais características dos artigos compilados no segundo filtro proposto para compor a amostra final. Em seguida, se faz considerações acerca das pesquisas encontradas no terceiro filtro.

4. RESULTADOS DA INVESTIGAÇÃO

Uma vez compilada a amostra final, apresenta-se a análise de conteúdo dos artigos que continham a palavra “moral” em seus títulos, resumos ou suas palavras-chave, identificando suas teorias de base, suas principais variáveis, a tipologia de estudo aplicada na investigação e os construtos morais associados. Essas evidências estão na tabela 1.

Tabela 1: Sumário de investigações que contemplam construtos de natureza moral na literatura acerca da RSC no *Journal of Management* (2004-2023). Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados da pesquisa, 2024.

Teoria(s) e variáveis	Tipologia de estudo	Construtos morais presentes no texto dos artigos - Número de vezes que são citados no texto.	Referência
Teoria Teoria da deonância (Folger, 2001; Folger & Glerun, 2015) Variáveis Irresponsabilidade Social Corporativa (independente) (preditora¹²). Raiva moral (mediadora¹³) Culpa (mediadora) Simpatia (mediadora) Orgulho (mediadora) Comportamento punitivo (resultado¹⁴) Comportamento compensatório (resultado)	Empírico-multimétodo	Raiva moral (18) Emoção moral (38) Transgressão moral (10) Julgamento moral (4) Padrão moral (8) Normas morais (4) Moralidade humana (2) Princípios morais (2) Componente moral (1) Accountability moral (1) Equilíbrio moral (1) Identidade moral (8) Orgulho moral (orgulho autêntico) (7) Violação moral (13) Teoria dos fundamentos morais (1) Fundamentos morais (1)	Hericher, C.; Bridoux, F. (2023). Employees' Emotions and Behavior Reactions to Corporate Social Irresponsibility, <i>Journal of Management</i> , 49 (5), 1533-1569.
Teoria Teoria do licenciamento moral (Monin & Miller, 2001) Teoria da <i>accountability</i> (Tetlock, 1992) Variáveis Humildade do líder (independente) (preditora) Créditos morais do líder (mediadora) Comportamento não ético do líder com a organização (resultado) Comportamento não ético do líder em relação à organização (resultado)	Experimental	Licenciamento moral (26) Teoria do licenciamento moral (11) Moralidade (4) Comportamento moral (2) Créditos morais (90) Relato moral (1) Autoestima moral (2) Julgamento moral (1) Decisão moral (1) Obrigação moral (1) Comportamento moralmente louvável (9) Equilíbrio moral (1) Identidade moral (2)	B., D. K.; Lowe, K. B.; Bahmannia, S.; Cui, L.; Chen, Z. X. (2022). A Wolf in Sheep's Clothing: Exploring the Relationship Between Leader Humility and Unethical Behavior, <i>Journal of Management</i> , 48 (7), 2009-2030.
Teoria Teoria da imagem (Beach, 1993) Variáveis		Princípios morais (11) Valores morais (1) Julgamento moral (1) Padrão morais (7)	Connelly, B. L.; Shi, W.; Walker, H. J.; Hersel, M. C. (2022). Searching for a sign: CEO sucesor selection in the wake of corporate misconduct. <i>Journal of Management</i> , 48 (4), 1035-1066.

¹² Ações e políticas antecedentes da RSC, isto é, iniciativas de RSC (Agnes & Glavas, 2012, p.3).

¹³ São aquelas variáveis que explicam os processos e mecanismos subjacentes do motivo pelo qual as iniciativas de RSC estão relacionadas com os resultados (Agnes & Glavas, 2012, p.3).

¹⁴ São aquelas que resultam das iniciativas (Agnes & Glavas, 2012, p.3).

Teoria(s) e variáveis	Tipologia de estudo	Construtos morais presentes no texto dos artigos - Número de vezes que são citados no texto.	Referência
Irresponsabilidade Social Corporativa – Má conduta (independente) (preditora). Sucessor de CEOs com diploma de universidade religiosa (mediadora). Redução da má conduta (resultado).	Empírico	Comportamentos morais (2) Caráter moral (1) Código de conduta moral (1)	
Teoria Teoria do comportamento da cidadania organizacional (Boiral, 2009) Variáveis Comportamento verde voluntário (preditora) Escrupulosidade (mediadora) Reflexividade moral (mediadora) Comportamento do líder. (resultado) Comportamento dos membros individuais do grupo. (resultado)	Empírico	<u>Reflexividade moral (51)</u> Moralidade (2) Motivo moral (5) Moralmente reflexivo (2) Reflexão moral (2) Comportamento moral (3) Questões morais (6) Avaliação moral (1) Traços morais (2)	Kim, A.; Kim, Y.; Han, K.; Jackson, S. E.; Ployhart, R. E. (2017). Multilevel Influences on voluntary workplace green behavior: individual differences, leader behavior, an coworker advocacy. <i>Journal of Management</i> , 43, (5), 1335-1358.

Na tabela 1 é perceptível a difusão de teorias que sustentam os *frameworks* teóricos das investigações que tratam os construtos morais na literatura de RSC de acordo com a proposta de seleção do segundo filtro da amostra. Esse aspecto é compatível com as considerações de Zhoe et al. (2022), Aguilera, Waldman e Siegel (2022) e Agüines e Glavas (2012), os quais, encontram em seus estudos a existência de um conjunto diferente de bases teóricas que subsidiam a literatura de nível micro¹⁵ em RSC, aspecto compatível com três das investigações presentes na tabela 1.

Nesta investigação, as teorias encontradas no segundo filtro proposto para coleta de dados, nos artigos do *Journal of Management* no recorte temporal de 20 anos (2004-2023), que oferecem subsídios para o desenvolvimento da compreensão das ações e interações individuais de âmbito moral e que estão associadas ao construto RSC, foram: (i) teoria da deonância, (ii) teoria do comportamento da cidadania organizacional, (iii) teoria do licenciamento moral e (iv) teoria da *accountability*. A teoria da imagem, evidenciada no estudo de Connelly et al. (2022), se inclina para uma tipologia de investigação de nível macro em RSC.

Os construtos que mais se destacaram na revisão da literatura foram: (i) emoção moral, (ii) créditos morais, (iii) princípios morais e (iv) reflexividade moral. A tipologia de estudo evidente é a de caráter empírico e experimental, e o ano de 2022 concentra duas publicações sobre os construtos de bases morais e a RSC, em detrimento de uma publicação em 2023 e outra em 2017.

Nas referências bibliográficas dos estudos da amostra, o *Journal of Applied Psychology* é o periódico que mais se destaca, com 43 citações, seguido pelo *Journal of Management* (27 citações) e do *Academy of management journal* (25 citações).

¹⁵ Inclina-se a avaliar a perspectiva da moralidade nos contextos organizacionais (Zhoe, 2022; Agnes & Glavas, 2012). Está associada às investigações de RSC que se baseiam na ação e nas interações individuais no contexto organizacional (Agnes & Glavas, 2019).

A continuação, se fará uma descrição acerca das principais características de cada artigo exposto na tabela 1, bem como, os trabalhos que apresentaram a palavra moral em suas construções teóricas, buscando esclarecer como os construtos morais se conectaram com os aspectos multidimensionais da RSC.

4.1. CONSIDERAÇÕES ACERCA DA ANÁLISE DE CONTEÚDO NAS INVESTIGAÇÕES QUE ABORDAM CONSTRUTOS MORAIS NA LITERATURA DE RSC NO *JOURNAL OF MANAGEMENT* (2004-2023)

Hericher e Bridoux (2023), abordam em sua investigação as reações do comportamento e das emoções dos empregados em relação à irresponsabilidade social corporativa (ISC). Para elucidar as percepções dos empregados em relação à ISC, os autores recorreram a teoria da deonância (Folger, 2001; Folger & Glerum, 2015). Fundamentados nessa teoria conceituam a ISC como um julgamento moral de que uma ação específica da organização é intencional, viola um padrão moral e causa danos.

A teoria da deonância (Folger, 2001; Folger & Glerum 2015) argumenta que os humanos desenvolvem mecanismos psicológicos que os levam a culpar atores que de maneira intencional infringem padrões morais e prejudicam outras pessoas. Quando se trata do comportamento culposos, os indivíduos, mesmo que não sejam afetados diretamente pelo comportamento do ator, podem experimentar ações morais negativas como a raiva moral, que, por sua vez, motiva os indivíduos a buscarem retribuição com relação ao infrator.

Hericher e Bridoux (2023) desenham sua investigação centrando-se em emoções morais ancoradas na teoria da deonância. Segundo essa teoria as emoções morais são mecanismos chave que explicam as reações das pessoas aos julgamentos de culpabilidade e podem ser classificadas de acordo com o fato de o comportamento transcender ou violar os padrões morais, bem como, se o foco está na vítima, no beneficiário ou no ator. Nesse sentido, as emoções morais são classificadas como elogios aos outros (gratidão, orgulho moral), condenação dos outros (raiva, desprezo, nojo), emoções alto condenatórias (culpa, vergonha) e sofrimento pelos outros (simpatia).

Os autores consideram o comportamento compensatório dos empregados em relação à ISC, assim como, seu comportamento punitivo. As emoções morais utilizadas como mecanismos que podem mediar a relação entre a ISC e os empregados foram: raiva, culpa, simpatia e orgulho, que poderiam gerar comportamento compensatório ou punitivo.

A teoria da deonância aborda a punição como reações comportamentais às atitudes censuráveis (Folger et al. 2005, Folger & Glerum, 2015) e argumenta que a raiva moral leva as pessoas a punirem os transgressores (Folger, 2005).

Com base em investigações do contexto organizacional nas quais a punição é motivada pela emoção da raiva moral (Skarlicki & Folger, 1997; Antonetti & Maklan, 2016), Hericher y Bridoux (2023) julgam que a ISC leva os empregados a punirem sua organização por meio da raiva. Ademais, ainda baseados na teoria da deonância, propõem que os empregados compensem os *stakeholders* que são vítimas da ISC de sua organização por causa da raiva moral que a ISC provoca.

Nesse contexto, os estudiosos da teoria da deonância argumentam que a raiva moral, experimentada ao ser testemunha do dano contra o outro, motiva duas tendências de ações distintas: (i) punir e (ii) ajudar e apoiar a vítima oferecendo uma forma de compensação pelos danos causados pelos transgressores (Mitchell et al. 2015).

Através de uma investigação multimétodo, *multiamuestra* (dois experimentos e um estudo de campo¹⁶) a investigação de Hericher e Bridoux (2023) oferece evidências de que emoções morais como a raiva, a simpatia e a culpa são mecanismos importantes que explicam a reação dos empregados à ISC com relação aos outros *stakeholders*, e conduzem tanto ao comportamento punitivo quanto ao comportamento compensador da vítima da ISC.

Quando a raiva é uma emoção moral¹⁷ ela leva os observadores a desejarem restaurar a harmonia social, que pode ser alcançada não apenas punindo o transgressor, mas, também, compensando a vítima (Lindebaum & Geddes, 2016). Dessa forma, quanto maior a raiva moral provocada pelo comportamento do ator, mais forte é o impulso, não apenas para punir o ato, mas, também para compensar a vítima da transgressão.

Ao considerar o orgulho, Hericher e Bridoux (2023), hipotetizaram que o orgulho dos empregados seria ferido pela ISC e, nesse sentido, confirmaram que a ISC fere o orgulho moral. O orgulho moral, como a vergonha, tem relação com o nobre

¹⁶ A investigação foi conduzida com participantes da *Profilic Academic*, plataforma *crowdsourcing*, com residentes do Reino Unido e Estados Unidos que faziam parte de organizações com fins lucrativos.

¹⁷ A raiva é uma emoção moral quando é uma reação às regras violadas da responsabilidade moral (Folger et al. 2005, p. 226).

sentimento sobre quem se é e as consequências para si mesmo, em vez de considerar o que se faz e as consequências para os outros.

Como principais contribuições destacam: (i) a conceituação da irresponsabilidade social corporativa (ISC) a partir da teoria da deonância, oferecendo um embasamento mais sólido do que as inúmeras definições de ISC existentes na literatura, (ii) a conexão da ISC com o que se conhece sobre a moralidade humana e, especificamente, as emoções morais na literatura de psicologia, (iii) a investigação mostra como a raiva moral ajuda a explicar o comportamento punitivo dos empregados em reação a ISC, fundamentado na teoria da deonância, (iv) convida os investigadores da literatura micro em RSC a considerarem as emoções com foco nos outros como a raiva moral, simpatia e orgulho moral, como mecanismos para explicar as reações dos empregados visando à organização.

Como implicações práticas, Hericher e Bridoux (2023) apontam a geração de um questionário para avaliar a percepção dos empregados acerca da ISC a partir de quatro subdimensões da ISC, quais sejam: dano, violação moral, conhecimento das consequências e poder discricional. Além disso, postulam que os gestores devem ter ciência de que o comportamento punitivo dos empregados é impulsionado pela raiva moral e simpatia pela vítima de ISC, em vez de, por exemplo, uma preocupação egocêntrica de que alguém pode ser vítima da ISC da organização no futuro.

B. et al. (2022) argumentam que o desenvolvimento de investigações que estudam o comportamento humilde do líder e o efeito desse comportamento sobre os atores que o defendem é praticamente inexistente. Dessa forma, baseados na teoria do licenciamento moral e na teoria da *accountability*, examinam os mecanismos pelo quais a humildade do líder pode levar a um comportamento pouco ético para com sua organização, ou seja, quando os líderes beneficiam a si mesmos, e a um comportamento pouco ético em relação a organização, isto é, que beneficie a organização.

A investigação teve como amostra empregados e líderes de três organizações de setores distintos, localizadas em Taiwan (China), sendo eles: hotelaria, varejo e tecnologia da informação, todos com fins lucrativos, e foi conduzida através da aplicação de questionários com os participantes. Para a seleção das organizações os investigadores julgaram que os referidos setores enfrentam uma grande competitividade no mercado, fator este capaz de influenciar na disposição dos líderes em comportamentos pouco éticos.

Desenham um modelo conceitual no qual a humildade do líder aumenta seus créditos morais que, por sua vez, aumentam (i) o comportamento não ético do líder para com a organização e (ii) o comportamento não ético do líder em relação à organização.

Ainda que os créditos morais excedentes possam motivar os líderes a si envolverem em comportamentos antiéticos para com sua organização quando esses comportamentos os beneficiam diretamente, os líderes, ainda, podem se inclinar a regular seu comportamento para manter uma associação positiva em relação a organização, o que pode levar a um comportamento antiético que beneficie a organização.

A teoria do licenciamento moral percebe a moralidade como um tipo de conta bancária metafórica, na qual os créditos morais podem se acumular com base nos bons atos que influenciam comportamentos antiéticos subsequentes (Mullen & Monin, 2016). Assim, os líderes realizam a aritmética mental para rastrear os superávits e déficits em sua conta moral, e apresentam um comportamento baseado, predominantemente, em seus créditos morais (Merritt et al., 2010). Nesse sentido, os créditos morais excedentes podem motivar os líderes a se envolverem em comportamentos pouco éticos, proporcionando-lhes a licença para fazê-lo.

B. et al. (2022) defendem que, uma vez que se instaure o processo de licenciamento moral, é provável que os créditos morais possam se acumular mais quando o líder exibe um comportamento humilde, ou seja, um comportamento moralmente digno de elogio.

Argumentam, ademais, que se a humildade do líder se associa positivamente com seus créditos morais, o que, posteriormente conduz a um comportamento não ético para e em relação a organização, o resultado dos créditos morais do líder está sujeito as restrições da responsabilidade relacional do líder. Nesse sentido, B et al. (2022) destacam a teoria da *accountability*.

A teoria da *accountability* explica como a necessidade percebida de justificar o compromisso de um indivíduo para outra parte faz com que ele se sinta responsável pelas suas próprias decisões (Schlenker et al. 1994). Além disso, a teoria sugere que a responsabilidade percebida diminui a intenção da pessoa de cometer atos antiéticos como consequência da suposição de que os indivíduos desejam manter a aprovação e o respeito daqueles a quem prestam contas (Tetlock, 1992). Nesse contexto, o estudo de B. et al. (2022), considera como moderador, a responsabilidade relacional do líder.

Os principais resultados da investigação de B. et al. (2022), indicam que as demonstrações de humildade do líder aumentam a probabilidade deles considerarem realizar comportamentos antiéticos posteriores, seja para ou em relação a organização, uma vez que ambos os comportamentos podem ser percebidos como eventualmente benéficos para eles.

Outras descobertas na investigação apoiam a ideia de que a responsabilidade relacional dos líderes é crucial para moderar os efeitos da humildade do líder em comportamento não ético para e em relação a organização através dos créditos morais do líder, reforçando o argumento de que a responsabilidade relacional dos líderes humildes pode ser uma faca de dois gumes que freia o comportamento antiético para com a organização, mais aumenta potencialmente o comportamento antiético em relação a organização.

Cornelly et al. (2022) investigam sobre a tomada de decisão do conselho de administração, considerando como suporte teórico a teoria da imagem para compreender a seleção de sucessores CEOs (*chief executive office*). Nesse sentido, sustentam que imagens atuais e futuras dos diretores da empresa, em grande parte, giram em torno de sua principal responsabilidade: maximizar a riqueza dos acionistas. No entanto, depois da descoberta da má conduta, essas imagens mudam e assim a liderança ética domina os critérios para eleger um sucessor de CEO.

Os argumentos de Cornelly et al. (2022) são de que depois das irregularidades organizacionais, é mais provável que os diretores escolham um sucessor de CEO com um título de uma universidade afiliada a uma religião do que o fariam em outras condições. Julgam, além disso, que eleger um CEO com um título de uma universidade religiosa reduz a probabilidade da má conduta.

A teoria da imagem é a perspectiva teórica utilizada como suporte para a investigação de Cornelly et al. (2022) e oferece uma maneira de compreender uma tomada de decisão com seus fundamentos na avaliação de estruturas cognitivas específicas. Em seu marco teórico existem três estruturas esquemáticas de conhecimento que ajudam a escolher a opção que melhor se ajusta em um conjunto de opções, são elas: (i) imagem de valor, (ii) imagem da trajetória e (iii) imagem estratégica (Beach, 1993; Beach & Connolly, 2005).

Cornelly et al. (2022) descrevem que um tomador de decisão faz uso do valor, da trajetória e das imagens estratégicas para tomar decisões de adoção. As decisões de adoção consideram se é necessário agregar membros a qualquer uma das três imagens antes mencionadas. Nesse sentido, Cornelly et al. (2022) julgam que o processo de escolha do sucessor de CEO é uma decisão de adoção a qual se agrega um componente a imagem estratégica com a esperança de ajudar a organização a obter o futuro que se almeja. Assim, à medida que se avaliam os candidatos a CEO, se avalia sua compatibilidade com os princípios, objetivos e planos estratégicos existentes na organização.

O construto moral que se enfatiza na investigação de Cornelle et al. (2022) são os princípios morais, definidos como as condutas associadas com percepções do correto e do incorreto (Ambrose, Arnaud & Schminke, 2008).

Depois das más práticas organizacionais, os princípios morais da empresa passam ao primeiro plano como elemento chave de sua imagem de valor. Nomear um CEO com alto padrão moral é uma maneira de evitar más condutas futuras, no entanto, isto não é tão simples porque os princípios morais dos candidatos não são facilmente medidos ou visivelmente percebidos (Cornelle et al., 2022).

Nesse contexto, uma das formas pela qual os indivíduos fazem suposições ou inferências sobre os padrões éticos de alguém é avaliando a sua religiosidade pessoal (Giacalone & Jurkiewicz, 2003). Um indicador da religiosidade é se o candidato tem um título de uma universidade afiliada a uma religião, e a informação sobre onde realizaram os estudos é uma característica central de todos os candidatos a CEO.

Cornelle et al. (2022) conduziram a investigação através da análise de empresas do S&P 1.500, na base de dados *ExecuComp*, durante os anos 2000 a 2013, além disso, avaliaram a captura de políticas de diretores que apoiam as hipóteses propostas no estudo, por meio de questionários enviados por correio eletrônico.

Cornelly et al. (2022) encontram confirmação para suas suposições: (i) os diretores têm escassez de informação confiável sobre os princípios morais dos candidatos a CEO e (ii) depois da má conduta corporativa, os diretores atendem à afiliação religiosa de *alma mater* dos candidatos a CEO, julgando essa estratégia efetiva.

Os resultados da pesquisa destacam, ainda, que os diretores de empresas que operam em indústrias onde a má conduta é uma ocorrência relativamente comum, são os menos prováveis a escolher, mas os que têm mais probabilidade de se beneficiarem de um CEO com um título de uma universidade religiosa, tendo em vista que diretores executivos com esses títulos se destacam de seus concorrentes sem tais títulos.

Kim et al. (2017) usam a teoria do comportamento de cidadania organizacional (*OCB- Organizational Citizenship Behavior*) como base para avaliar o comportamento verde voluntário no local de trabalho a nível individual. Inspirado na literatura *OCB*, onde os investigadores, tradicionalmente, se concentram no papel dos traços de personalidade e identificam os mecanismos mais específicos através dos quais os traços de personalidade afetam a casos particulares do comportamento de cidadania organizacional (*OCB*), postularam que a escrupulosidade¹⁸ e a reflexividade moral¹⁹, são antecedentes dos comportamentos verdes voluntários no ambiente de trabalho a nível individual.

A concepção do comportamento verde voluntário no local de trabalho faz referência as ações discricionárias dos empregados que contribuem para a sustentabilidade ambiental da organização empregadora, mas que não estão sob o controle de nenhuma política ou sistema formal de gestão ambiental, sendo, dessa forma, um tipo de comportamento pró-social ou de cidadania que pode ocorrer no local de trabalho.

Assim, Kim et al. (2017), através do uso de questionários, analisaram os dados de 80 líderes de grupos de trabalho e 325 empregados que trabalhavam para três empresas coreanas de segmentos distintos, quais sejam: construção civil, tecnologia da informação e setor financeiro. As descobertas da investigação apontam que a escrupulosidade e a reflexividade moral foram associadas ao comportamento verde voluntário no local de trabalho de líderes de grupo e membros individuais do grupo.

Os resultados também consideram a existência de uma relação direta entre o comportamento verde do líder e o comportamento verde dos subordinados individuais. Adiciona-se a esses achados que o estudo promove uma nova percepção sobre as condições e processos psicológicos e sociais que dão forma ao comportamento ecológico voluntário no lugar de trabalho em entornos corporativos e sugere implicações para as organizações que se esforçam para melhorar sua responsabilidade social e sustentabilidade ambiental.

Outras pesquisas trazem em seu corpo teórico aspectos relacionados as questões morais no periódico *Journal of Management* no recorte temporal estabelecido nesta investigação, fazendo parte da seleção advinda do terceiro filtro da amostra, sendo composto por mais dois trabalhos.

O capital moral, por exemplo, é um construto abordado em duas das investigações (Barnett, 2014; Chiu & Sharfman, 2011) do *Journal of Management* ao longo dos 20 anos de observação, e é concebido como uma reserva moral das corporações, construído através de ações socialmente responsáveis, funcionando de maneira compensatória para posteriores atos de concepção irresponsável, tratando-se, dessa forma, de um licenciamento moral (Chiu & Sharfman, 2011). Nesse sentido, essas investigações atuam em cumplicidade ao considerarem a ideia de que a filantropia e outras iniciativas sociais corporativas geram ativos intangíveis para a empresa, criando capital moral positivo ao considerar a punição às corporações por atos antiéticos (Godfrey, 2005).

As duas investigações supracitadas, no entanto, se inclinam para uma tipologia de abordagem macro em RSC, pois apresentam suas atenções para a percepção de como o entorno influi nas decisões organizacionais diante da responsabilidade. Nesse sentido, a investigação de Barnett (2014) trata de uma revisão da literatura e se fundamenta em uma perspectiva cognitiva para compreender o motivo pelo qual os *stakeholders* ignoram as más condutas corporativas, e a pesquisa de Chiu e Sharfman (2011), faz considerações a respeito das medidas de desempenho corporativo e sua relação com o aumento de capital moral. Estes estudos utilizam a teoria dos *stakeholders* e a teoria institucional, respectivamente.

A seguir se fará descrição da discussão dos principais resultados diagnosticados nessa investigação.

4.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Algumas investigações foram desenvolvidas para categorizar níveis de pesquisa em RSC (Aguilera, Waldman & Siegel, 2022; Agnes & Glavas, 2012). Os investigadores encontraram incipiente atenção nos trabalhos desenvolvidos sobre o nível individual²⁰ de pesquisa em RSC.

¹⁸ Caráter ou qualidade moral de escrupuloso (escrupuloso – que tem escrupulos; exigente; rigoroso) (In: Michaelis. Dicionário brasileiro da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Melhoramentos, 2020).

¹⁹ Compreende uma forma de ser que envolve questionar quem somos no mundo e como podemos agir de forma responsável e ética (Cunliffe, 2009).

²⁰ Também denominada como microfundamentos da RSC (Agnes & Glavas, 2019), a análise de nível micro em RSC está associada às investigações de RSC que se baseiam na ação e nas interações individuais no contexto organizacional. No âmbito da literatura micro em RSC, Rupp et al. (2006) apresentam um modelo teórico no qual as percepções dos empregados sobre a RSC impactam suas emoções, atitudes e comportamentos subsequentes, mediados pelas

Agnes e Glavas (2019) atuam em defesa de que a RSC é um construto de nível macro²¹ que encapsula a estratégia e as práticas organizacionais, mas são os indivíduos que moldam a RSC e são afetados pelas políticas e ações da RSC de uma empresa, atribuindo considerável importância a perspectiva de nível micro nas práticas de RSC.

Avaliando os artigos publicados no periódico *Organization Science*, desde sua primeira edição, Aguilera, Waldman e Siegel (2022), identificaram 19 artigos que tinham características múltiplas (nível micro e macro), coletados a partir das palavras “*responsable*” ou “*responsability*”. Destes, oito tinham um foco em análise de nível micro (individual ou grupos) e se inclinavam a abordar a responsabilidade a partir de uma perspectiva baseada na moralidade, e 11 foram caracterizados na tipologia de natureza macro (abordados desde os níveis institucionais, organizacionais ou sociais).

Aguines e Glavas (2012) conduziram uma revisão sistemática da literatura baseada em informação extraída de 588 artigos e 102 livros, oferecendo um *framework* teórico multinível y multidisciplinar que sintetiza e integra a literatura em responsabilidade social corporativa a nível institucional, organizacional e individual de análise. Na amostra categoricamente selecionada, através da análise de conteúdo, encontram que apenas 4% dos artigos (8 artigos) foram catalogados no nível individual de análise. Alguns *gaps* surgiram a partir dessas evidências, como por exemplo: (i) a indagação sobre como emoções como raiva e culpa mediam a relação entre iniciativas de RSC e resultados; (ii) se algum construto pode ser rotulado de emoções de RSC, quais seriam as emoções de RSC que os stakeholders internos e externos experimentam como consequência das iniciativas de RSC ou da ausência delas, entre outros questionamentos centrados nos aspectos que permeiam o processo de construção de sentidos proposto por Basu e Palazzo (2008)²².

As descrições supracitadas, no que concerne a incipiente publicação de artigos no nível de análise de literatura micro em RSC, tipologia característica de três dos trabalhos observados nessa investigação, são compatíveis com o percentual de artigos encontrados (9% do total/3 artigos) no recorte temporal de 20 anos do *Journal of Management* de acordo com os parâmetros estimados para seleção destes.

Observa-se que a última década avaliada no recorte temporal estabelecido pela pesquisa alcança a maior quantidade de publicações, com destaque para o ano de 2022. Aspectos morais como raiva moral, créditos morais, reserva moral, reflexividade moral, são destacados como mecanismos mediadores²³ na relação com os construtos que pertencem à multidimensionalidade atribuída à responsabilidade social corporativa, principalmente com a irresponsabilidade social corporativa, apresentando um relativo avanço na lacuna observada no estudo de Agnes e Glavas (2012).

Ressalta-se, nesse contexto, as considerações de Aguilera, Waldman e Siegel (2022) de que o outro lado da responsabilidade é a irresponsabilidade, que também pode ser relevante para os indivíduos e organizações. Dessa forma, defendem que tantos os indivíduos como as organizações podem ser simultaneamente responsáveis e irresponsáveis, a depender da ação e dos atores envolvidos. Uma empresa que tem atitudes filantrópicas pode ser julgada responsável pela sociedade e ao mesmo tempo pode produzir produtos defeituosos para seus consumidores e, portanto, ser irresponsável com esse último grupo de *stakeholder*.

A análise de conteúdo demonstra que os construtos morais observados nos artigos que fizeram parte da amostra dessa investigação, em sua maioria, estão associados à má conduta moral²⁴ que envolve o contexto corporativo, tendo como principais atores nesse processo os empregados e líderes.

Observa-se, dessa forma, que os construtos morais não são utilizados em contextos proativos com relação à RSC mas, maioritariamente, têm seu uso para caracterizar fenômenos de transgressão moral. Apenas um estudo²⁵, entre os

motivações deontônicas, julgando que empregados, enquanto indivíduos ou grupos, são testemunhas internas dos atos de seus representantes, apresentando-se, pois, alinhados com os princípios de justiça organizacional.

²¹ A investigação de nível macro preocupa-se em como o entorno influencia nas decisões organizacionais diante da responsabilidade (Agnes & Glavas, 2019).

²² Basu e Palazzo (2008) propõem um modelo de processo de criação de sentido organizacional (*sensemaking*) que explica como os gerentes pensam, discutem e atuam com respeito a seus *stakeholders* chave e ao mundo em geral. Além disso, postulam um conjunto de dimensões cognitivas, linguísticas e conativas para identificar uma orientação intrínseca que oriente as atividades relacionadas com a RSC.

²³ São aquelas variáveis que explicam os processos e mecanismos subjacentes do motivo pelo qual as iniciativas de RSC estão relacionadas com o resultado (Agnes & Glavas, 2012, p.3).

²⁴ Essa é uma das limitações que se descreve na investigação de Hericher e Bridoux (2023) na utilização da teoria da deonância, pois, essa teoria apoia uma visão baseada no dano provocado pelas violações morais e, por tanto, apresenta-se alinhada à irresponsabilidade social corporativa, não possuindo uma abordagem mais ampla para avaliar os construtos morais.

²⁵ Kim, A.; Kim, Y.; Han, K.; Jackson, S. E.; Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, an coworker advocacy, v. 43, n. 5, p. 1335-1358.

catalogados, apresenta uma visão ancorada em uma perspectiva proativa para abordar as questões sociais e ambientais das corporações, ao mencionar os construtos morais em seus aspectos descritivos.

A difusão de teorias que sustentam os *frameworks* teóricos a respeito da RSC e os construtos de natureza moral é perceptível nas investigações da amostra, principalmente nos estudos de abordagem micro, resultados compatíveis com as considerações de Zhoe (2022) e Agnes e Glavas (2012).

É importante considerar a percepção instaurada acerca da sinergia existente entre as teorias de base utilizadas no arcabouço teórico das investigações, mais especificamente, a teoria da deonância, a teoria do licenciamento moral e a teoria da *accountability*, que se apresentam conectadas por consolidarem linhas de investigações que analisam as transgressões morais nos estudos do campo de gestão. Além disso, no cerne das referidas teorias, a presença de termos como *accountability*, julgamento moral, sanções morais, são apresentadas em suas literaturas preservando suas concepções de maneira intercambiáveis.

É relevante ressaltar que os principais atores envolvidos nas investigações da amostra desse estudo são os líderes e os empregados, os *stakeholders* caracterizados como agentes centrais para o desenvolvimento e manutenção de uma postura proativa para as práticas de RSC. No entanto, julgando a importância da dupla materialidade²⁶ atribuída às práticas sustentáveis do contexto organizacional, a percepção dos construtos morais associados aos *stakeholders* externos à organização, como os clientes, fornecedores, comunidades locais, é de grande impacto para determinação dos temas materiais²⁷ das corporações. Esta percepção, no entanto, se evidencia como uma lacuna na literatura acadêmica que aqui se avalia.

Alguns trabalhos do *Journal of Management* no período analisado (2004-2023) versam sobre aspectos de aspectos cognitivos na literatura de RSC. Barnett (2014) compreende que uma visão cognitiva reconhece que fatores particulares de uma pessoa e de uma situação influenciam a forma como ela aloca sua atenção e estímulos. Nesse sentido, Ren, Sun & Tang (2023), estendem suas considerações para o papel dos executivos em conceber as iniciativas de RSC, dando atenção aos fatores psicológicos e cognitivos dos mesmos.

Destaca-se, nesse contexto, que aspectos como altruísmo, identidade social, compromisso organizacional, identidade organizacional, ganância do CEO, narcisismo, entre outros, se fazem presentes nas estruturas teóricas de algumas investigações²⁸ do *Journal of Management* associando-se a comportamentos antiéticos ou pró-sociais, a depender do âmbito dessas pesquisas, representando, dessa forma, a partir de um sistemático escrutínio nas mesmas, uma possibilidade para explorar conexões com os construtos de natureza moral.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento desta investigação teve como objetivo avaliar como está sendo conduzida a literatura em responsabilidade social corporativa (RSC) ao tratar a temática dos construtos de natureza moral. Para descrever essas evidências se propôs um estudo de caráter longitudinal com recorte temporal de 20 anos, estabelecido entre 2004-2023, elegendo o periódico *Journal of Management* na base de dados SCIMAGO (*SJR ranking*). Utilizando a categoria de busca *Business, Management & Accounting, Economics*, em combinação com *Strategy & Management*, o *Journal of Management* é o periódico que tem o maior número de citações entre os dez primeiros do ranking, o que ofereceu o respaldo para sua seleção.

Assim, os títulos, os resumos e as palavras-chave das investigações publicadas no referido periódico foram avaliadas buscando encontrar os seguintes termos: *moral, Corporate social responsibility, CSR, immoral, misconduct*.

²⁶ A dupla materialidade faz referência aos aspectos que são considerados pelas corporações na construção de sua matriz de materialidade, sendo eles: (i) materialidade financeira – compreende a informação sobre a criação de valor econômico em benefícios dos acionistas e (ii) materialidade de impacto – concernente à informação sobre o impacto da empresa declarante na economia, no meio ambiente e nas pessoas em benefício dos múltiplos *stakeholders*, como investidores, empregadores, clientes, fornecedores e comunidades locais (GRI, 2022, p.2).

²⁷ Os temas materiais representam os impactos mais significativos da organização sobre a economia, o meio ambiente e as pessoas, incluindo os impactos sobre os direitos humanos o que, a sua vez, pode indicar sua contribuição (negativa ou positiva) ao desenvolvimento sustentável (GRI, 2021, p.28).

²⁸ Ren, S., Sun, H., Tang, Y. Ceo's Hometown Identity and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 49 (7), 2455-2489; Sajko, M., Boone, C., Buyl, T. (2021). CEO Greed, Corporate Social Responsibility, and Organizational Resilience to Systemic Shocks. *Journal of Management*, 47 (4), 957-992; Zhao, X., Wu, C., Chen, C. C., Zhou, Z. (2022). The Influence of Corporate Social Responsibility on Incumbent Employees: A Meta-Analytic Investigation of the Mediating and Moderating Mechanisms. *Journal of Management*, 48 (1), 114-146.

Seguindo os critérios supracitados foram encontrados 35 artigos, no entanto, com o objetivo de conhecer os construtos morais que se fazem presentes nas investigações sobre RSC, foram eliminados todos os artigos que não tinham a palavra “moral” em seus títulos, resumos ou suas palavras-chave, o que resultou em uma amostra de 4 investigações (11% da amostra inicial). Uma seleção posterior, considerando a presença da palavra moral no corpo teórico do trabalho, foi realizada e foram encontrados mais dois estudos que se incorporaram a amostra final da pesquisa, resultando, dessa forma, em seis artigos (17% da amostra inicial). Através de uma análise de conteúdo, as principais descobertas da pesquisa se descrevem a seguir.

Constatou-se que as teorias encontradas nos artigos do *Journal of Management*, em um período de 20 anos (2004-2023), que oferecem subsídios para o desenvolvimento da compreensão das ações e das interações individuais de âmbito moral, caracterizada como abordagem de nível micro em RSC, foram: (i) teoria da deonância, (ii) teoria do comportamento da cidadania organizacional, (iii) teoria do licenciamento moral e (iv) teoria da *accountability*. Outras teorias se evidenciam nos estudos aqui abordados e se referem a tipologia de nível macro em RSC, ou seja, preocupa-se em como o entorno influencia nas decisões organizacionais diante da RSC, são elas : (i) teoria da imagem, (ii) teoria dos *stakeholders* e (iii) teoria institucional.

Os construtos morais que mais se destacaram na revisão da literatura foram: (i) emoção moral, (ii) créditos morais, (iii), princípios morais, (iv) reflexividade moral e (v) reserva moral. A tipologia de estudo evidente é a de caráter empírico e experimental e o ano de 2022 concentra duas publicações sobre os construtos de âmbito moral e a RSC, os anos de 2011, 2014, 2017 e 2023 apresentam uma única publicação. Os estudos avaliados na amostra final têm características de nível micro e macro em RSC, no entanto as investigações de nível micro se concebem como mais elucidadoras dos efeitos que as questões morais podem ocasionar para a concepção multidimensional atribuída a RSC.

Os principais atores envolvidos nas investigações da amostra são os líderes e os empregados, não existindo menção aos *stakeholders* externos das corporações como, por exemplo: os clientes, fornecedores ou as comunidades locais, quando se trata de avaliar os aspectos morais desses *stakeholders* diante da RSC. Este aspecto promove uma atenção para a importância que se faz necessário atribuir a estes *stakeholders* na construção da matriz de materialidade das corporações.

Nas referências bibliográficas dos artigos da amostra do estudo, o *Journal of Applied Psychology* é o periódico que mais se destaca, com 43 citações, seguido do *Journal of Management* (27 citações) e do *Academy of management journal* (25 citações).

Considerando os artigos que continham a palavra “moral” em seu corpo teórico, constatou-se que dois estudos destacaram o conceito de capital moral associando-o a RSC, no recorte temporal que aqui se avaliou (Barnett, 2014; Chiu & Sharfman, 2011). Outros sentimentos de ordem cognitiva se conectam com a literatura de RSC como, por exemplo: ganância, altruísmo, identidade social, compromisso organizacional, identidade organizacional, narcisismo, *sensemaking*²⁹, entre outros, e foram objeto de estudo em outras investigações pertencentes a amostra inicial dessa pesquisa.

As descobertas deste estudo contribuem para compreender a evolução das investigações acerca dos construtos de ordem moral na literatura de RSC, gerando um marco inicial para que futuros estudos possam ser desenvolvidos, suscitando, entre outras considerações, sugestões para que o leque de *stakeholders* envolvidos nas pesquisas acerca da percepção da RSC, desde uma concepção que inclua construtos de cunho moral, seja estendida, não se limitando aos líderes e aos empregados. Além disso, sugere-se linhas de investigações que abordem os construtos morais com o posicionamento proativo diante da RSC, gerando informações preditivas para o melhor desempenho das práticas sustentáveis das organizações.

Apesar da incipiente quantidade de estudos que se aprecia no desenvolvimento desta investigação, reconhecendo-se este aspecto como uma limitação estabelecida, as descobertas que aqui se anunciam são representativas diante da instaurada consideração acerca da escassez de estudos que pautam a observância dos construtos morais na literatura de RSC.

A partir dos resultados aqui encontrados, se propõe fazer uma ampliação na amostra a partir da inclusão de outros periódicos e outras categorias de busca, aumentando o horizonte da investigação, agregando, compilando, associando outras pesquisas que se fundamentam nesse escopo, gerando um marco teórico consolidado como subsídio para outros estudos.

REFERÊNCIAS

Aguilera, R. V., Waldman, D. A., Siegel, D. S. (2022). *Responsability and Organization Science: Integrating micro and macro*

²⁹ O processo geral através do qual os indivíduos dão significado as experiências contínuas como, por exemplo, o trabalho (Weick, 1995).

- perspectives. *Organization Science*, 33 (1), 483-494.
- Aguinis, H., Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38, (4), 932-968.
- Antonetti, P., Maklan, S. (2016). An extended model of moral outrage at corporate social irresponsibility. *Journal of Business Ethics*, 135, 429-444.
- B., D. K.; Lowe, K. B.; Bahmannia, S.; Cui, L.; Chen, Z. X. (2022). A Wolf in Sheep's Clothing: Exploring the Relationship Between Leader Humility and Unethical Behavior. *Journal of Management*, 48 (7), 2009-2030.
- Barnett, M. L. (2014). Why Stakeholders Ignore Firm Misconduct: A cognitive view. *Journal of Management*, 10 (3), 676-702.
- Basu, K., Palazzo, G. 2008. Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. *Academy of Management Review*, 33, 122-136.
- Beach, L. R. (1993). Image theory: Personal and organizational decisions. In G. A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. E. Zsombok (Eds.), *Decision making in action: Models and methods*: 148-157. New York: Ablex.
- Beach, L. R., Connolly, T. (2005). The psychology of decision making: People in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Blanken, I., Van de Ven, N., Zeelenberg, M. (2015). A meta-analytic review of moral licensing. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 41(4), 540-558.
- Bloomfield, R. (2021). *The MAP: Moral Accountability Principles for Moral Accounting Engagements*.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38 (3), 268-295.
- Carroll, A. B.; Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12, 85-105.
- Chiu, S., Sharfman, M. (2011). Legitimacy, Visibility, and the Antecedents of Corporate Social Performance: An Investigation of the Instrumental Perspective. *Journal of Management*, 37 (6), 1558-1585.
- Connelly, B. L.; Shi, W.; Walker, H. J.; Hersel, M. C. (2022). Searching for a sign: CEO sucesor selection in the wake of corporate misconduct. *Journal of Management*, 48 (4), 1035-1066.
- Cunliffe, A. L. (2009). The philosopher leader: On relationalism, ethics and reflexivity—A critical perspective to teaching leadership. *Management Learning*, 40: 87-101
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15, 1-17.
- Djelic, M. L., Etchanchu, H. (2017). Contextualizing corporate political responsibilities: neoliberal CSR in historical perspective. *Journal of Business Ethics*, 142(4), 641-661.
- Etzioni, A. (1988) *The Moral Dimension: Toward a New Economics* (New York: The Free Press).
- Feldmann, J., Halfina, J.; Heyn, N.V.J.; Körber, L. M.; Bouzzine, Y. D.; Lueg, R. (2022). Moral licensing and corporate social responsibility: a systematic literature review and a research agenda. *Journal of Governance & Regulation*, 11, 296-302.
- Folger, R., Glerum, D. R. (2015). Justice and deonance: "You ought to be fair". In M. L. Ambrose, R. Cropanzano (Eds.) *The Oxford handbook of justice in the workplace*: 331-350. London: Oxford University Press.
- Folger, R., Cropanzano, R., Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality. In J. Greenberg, J. A. Colquitt (Eds.) *Handbook of organizational justice*: 215-245. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Folger, R. (2001). Fairness as deonance. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, D. P. Skarlicki (Eds.) *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*: 3-33. Charlotte, NC: Information Age.
- Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. 2003. Right from wrong: The influence of spirituality on perceptions of unethical business activities. *Journal of Business Ethics*, 46: 85-97.
- Graafland, J., Van de Ven, B. (2006). Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility. *The Journal of Corporate Citizenship*, 22, 111-123.
- Global Reporting Initiative-GRI (2022). *The materiality madness: why definitions matter*.
- Global Reporting Initiative -GRI (2021). *GRI Standards*. GRI 3: Material Topics 2021.
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30, 777-798.
- Hall, M. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. (2008). *Accounting, Organizations and Society*, 33, 144-163.
- Hamza, S.; Jarbouai A. (2020). *CSR: a moral obligation or a strategic behavior?* IntechOpen, 1-15.
- Hericher, C.; Bridoux, F. (2023). Employees' Emotions and Behavior Reactions to Corporate Social Irresponsibility, *Journal of Management*, 49 (5), 1533-1569.
- Johnson, S. G. B., Ahn, J. (2021). *Principles of moral accounting: how our intuitive moral sense balances rights and wrongs*. *Cognition*, 206, 1-20.
- Kim, A.; Kim, Y.; Han, K.; Jackson, S. E.; Ployhart, R. E. (2017). Multilevel Influences on voluntary workplace green behavior: individual differences, leader behavior, an coworker advocacy. *Journal of Management*, 43 (5), 1335-1358.
- Kouchaki, M. (2011). Vicarious moral licensing: The influence of others' past moral actions on moral behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 702-715
- Lampert, M. (2016). Corporate social responsibility and the supposed moral agency of corporations. *Ephemera: theory & politics in organization*, 16(1), 79-105.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4 (1), 1-23.
- Liao, Z., Yam, K. C., Lee, H. W., Johnson, R. E., Tang, P. M. (2023). Cleasing or licensing? CSR reconciles the competing effects of unethical pro-organizational behavior on moral self-regulation. *Journal of Management*, 1-41.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., ... Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions: Explanation and elaboration. *BMJ*, 339, b2700.

- Lindebaum, D., Geddes, D. (2016). The place and role of (moral) anger in organizational behavior studies. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 738-757.
- List, J. A., Momeni, F. (2021). When corporate social responsibility backfires: Evidence from a natural field experiment. *Management Science*, 67(1), 8–21.
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-hill.
- Merritt, A. C., Effron, D. A., Monin, B. (2010). Moral self-licensing: When being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass*, 4, 344-357.
- Miles, M.P., and J.G. Covin (2000). Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage. *Journal of Business Ethics*, 23, 299-311.
- Mitchell, M. S., Vogel, R. M., Folger, R. (2015). Third parties' reactions to the abusive supervision of coworkers. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1040-1055.
- Mullen, E., Monin, B. (2016). *Consistency versus licensing effects of past moral behavior*. *Annual Review of Psychology*, 67, 363-385.
- Nave, A., Ferreira, J. (2019). Corporate social responsibility strategies: past research and future challenges. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26, 885-901.
- Ormiston, M., Wong, M. (2013). License to Ill: The effects of corporate social responsibility and CEO moral identity on corporate social irresponsibility. *Personnel Psychology*, 66, 861–893.
- Quairel-Lanoizelée, F. *Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*. Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s), France, Tunis, 2006. Disponível em << <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00548050/document>>>.
- Ranganathan, P., Aggarwal, R. (2020). Study designs: Part 7-Systematic reviews. *Perspectivas in clinical research*, 11, 1-4.
- Reinecke J., Ansari, S. (2015). What is a “fair” price? Ethics as sensemaking. *Organization Science*, 26, 3, 867-888.
- Reynolds, M., Yuthas, K. (2008). Moral discourse and corporate social responsibility reporting. *Journal of Business Ethics*, 78, 47-64.
- Rodriguez-Gomez, S.; Arco-Castro, M.; Lopez-Perez, M.V.; Rodríguez-Ariza, L. (2020). Where does CSR come from and where does it go? A review of the state of the art. *Administrative Science*, 10, 1-19.
- Ren, S., Sun, H., Tang, Y. CEO's Hometown Identity and Corporate Social Responsibility. *Journal of Management*, 49 (7), 2455-2489.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537–543.
- Sajko, M., Boone, C., Buyl, T. (2021). CEO Greed, Corporate Social Responsibility, and Organizational Resilience to Systemic Shocks. *Journal of Management*, 47 (4), 957-992.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Soudarajan, V., Jamali, D.; Spence, L. J. (2018). Small business social responsibility: a critical multilevel review, synthesis and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20, 934–956.
- Tempels, T., Blok, V., Verweij, M. (2017). Understanding political responsibility in corporate citizenship: Towards a shared responsibility for the common good. *Journal of Global Ethics*, 13(1), 90–108.
- Tetlock, P. E. 1992. The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 331-376.
- Treviño, L.K., Butterfield, K.D., McCabe, D.L. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8, 3, 447-476.
- Ukko, J.; Hildén S.; Saunila, M.; Tikkamaki, K. (2017). Comprehensive performance measurement and management: Innovativeness and performance through reflective practice. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 13 (3), 425-448.
- Vitolla, F., Rubino, M.; Garzoni, A. (2017). The integration of CSR into strategic management: A dynamic approach based on social management philosophy. Corporate Governance: *The International Journal of Business in Society*, 17, 89–116.
- Weik, K. E. (1995). Sensemaking in Organizations. Book Reviews. Thousand Oaks, CA: *Sage Publications*, 231.
- Zhao, X., Wu, C., Chen, C. C., Zhou, Z. (2022). The Influence of Corporate Social Responsibility on Incumbent Employees: A Meta-Analytic Investigation of the Mediating and Moderating Mechanisms. *Journal of Management*, 48 (1), 114-146.

Empresas familiares

A LIDERANÇA E O PROCESSO DE PREPARAÇÃO DA SUCESSÃO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE PEQUENO PORTE BRASILEIRA

Marcilene Figueiredo da Silva, leneorru@gmail.com, ISCTE-IUL

Maria Gabriela Silva, gabriela.silva@iscte-iul.pt, ISCTE-IUL

Humberto Medrado, hmedrado@gmail.com, UNIFASE

ABSTRACT

Small family businesses face numerous challenges in remaining competitive over time. Given the significance of this type of enterprise in the global economic and social context, this study provides an in-depth analysis of the leadership preparation and succession process in a small family business in Brazil. Semi-structured interviews were conducted with its leaders and employees, and an inductive thematic analysis was applied to the interview data. The findings suggest that while there is no formal succession process, the company's founder has gradually worked to establish conditions for a future succession, involving shared leadership with well-defined tasks for potential successors, within a framework of cooperative management. The results also highlight several potential obstacles to succession in such businesses.

KEYWORDS: Family-owned business; leadership; succession; SME, Brazil.

RESUMO

As empresas familiares de pequeno porte enfrentam inúmeros desafios para manter seu negócio competitivo ao longo do tempo. Dada a relevância deste tipo de empresa no contexto econômico e social mundial, o presente estudo analisou em profundidade o processo de preparação da liderança e da sucessão em uma empresa familiar de pequeno porte no Brasil. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos seus líderes e colaboradores. Aplicou-se uma análise temática indutiva para analisar as entrevistas. Os resultados sugerem que não há um processo de sucessão formal. Contudo, o fundador da empresa tem trabalhado ao longo do tempo para criar condições para um processo de sucessão que inclui uma liderança partilhada com tarefas bem definidas entre os futuros possíveis sucessores, mas assente numa gestão cooperativa. Os resultados também apontam para alguns entraves que podem existir no processo de sucessão nesse tipo empresa.

PALAVRA-CHAVE: Empresa familiar; liderança; sucessão; empresa de pequeno porte, Brasil.

1. INTRODUÇÃO

As empresas familiares apresentam significativa importância no cenário mundial. 70% das empresas no mundo são familiares (Oliveira, 2010). No Brasil, este cenário tende a ser ainda mais relevante, pois 90% das empresas legalmente constituídas no Brasil são familiares e elas representam 65% da empregabilidade (Castaldello, 2012).

As empresas familiares têm sido um campo de investigação cada vez mais explorado devido à complexidade que decorre neste tipo de empreendimento no que tange a gestão, liderança, sucessão e profissionalização.

A literatura apresenta inúmeras definições de empresa familiar e o presente estudo utilizará a definição que identifica uma empresa familiar como “aquela em que propriedade (ainda que parcial) e controle estão nas mãos de um grupo unido por relações de parentesco (podendo tratar-se de uma ou mais famílias a formar tal grupo)” (Ussman, 2004: 20).

De fato, as empresas familiares apresentam características próprias por se tratar de empresas em que uma família tem papel central, seja na propriedade, na influência ou na condução e gestão do negócio (Oliveira et al., 2013).

A liderança surge como outro fator relevante nas empresas familiares, tendo papel destacado para que a empresa seja eficaz e eficiente no alcance dos seus objetivos organizacionais. Fatores emocionais ligados à família gestora podem influenciar o estilo de liderança neste tipo de organização (Fries et al., 2020).

O planeamento da sucessão em uma empresa familiar tem papel relevante para que a mesma possa progredir e obter êxito em seu empreendimento (Lee, Lim & Lim, 2003). O planeamento assume um papel de destaque pois, muitas vezes, o sucessor tem parentesco com o fundador (Sanchis, Amonarriz, & Landart, 2020) e o processo de sucessão nesse contexto pode enfrentar ainda maiores desafios devido aos “conflitos familiares, o eventual despreparo e a inexperiência de sucessores, os conflitos de geração e diversos outros” (Oliveira et al., 2013: 22).

Em conjunto, esses fatores podem provocar efeitos negativos na gestão da empresa, impactando a percepção dos colaboradores, clientes e fornecedores no que se refere ao seu crescimento e mesmo a sua sobrevivência.

De acordo com os autores, poucas empresas familiares conseguem dar continuidade aos seus negócios a partir da 2ª geração (Birley 1986 e Lee et al., 2003). No cenário brasileiro, somente 30% das empresas familiares sobrevivem ao processo de sucessão para a 2ª geração e esse número é ainda menor quando se trata da 3ª geração da família, pois apenas 5% delas sobrevivem. (Silva, 2019).

Devido aos desafios encontrados na preparação da liderança e no processo de sucessão numa empresa familiar de pequeno porte no contexto brasileiro, o objetivo da investigação subjacente a este estudo é investigar como decorre o processo de preparação da liderança e da sucessão para a próxima geração em uma empresa familiar de pequeno porte brasileira.

Para responder a esta questão foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) compreender o papel do fundador como mentor da liderança; b) analisar as percepções de diferentes atores dentro da empresa sobre a possível sucessão; e c) identificar os possíveis entraves à sucessão.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. PROCESSO DE SUCESSÃO

As empresas familiares geralmente enfrentam algumas problemáticas, dentre elas a falta de planeamento no processo de sucessão.

A falta de planeamento no processo de sucessão surge quando o fundador/proprietário tem dificuldade de antecipar o processo de sucessão “devido à resistência dos familiares em abrir mão do poder” (Silva, 2019: 80).

70% das empresas familiares deixam de existir com o falecimento do fundador e eles citam o processo de sucessão como um fator de suma importância para empresas familiares (Oliveira, 2010; Silva, 2019). Le Breton–Miller, Miller & Steier (2004) argumentam que a carência de bom planeamento da sucessão é uma das principais causas de encerramento das empresas familiares.

No que trata o processo de sucessão, este pode ser um processo complexo e temporal. A complexidade do processo se revela na rede de relações entre os vários envolvidos junto à empresa familiar: a família, os colaboradores, as pessoas fora da empresa, entre outros. O elemento temporal acrescenta fatores adicionais “em que os intervenientes vivem momentos diferentes no tempo, um tempo mais ou menos alargado consoante a posição ocupada no processo” (Ussman, 2004: 127).

Ussman (2004) destaca ainda que o processo de sucessão dinâmico atua como forma de socialização para o sucessor e de adaptação do sucedido. Durante este processo, o sucessor é preparado para se integrar à empresa e assumir novo papel de direção.

Oliveira et al. (2013: 22) analisam que “o momento da sucessão é comumente referenciado como crítico para as empresas familiares, especialmente quando não planejado”. Os autores destacam ainda inúmeras dificuldades encontradas nesse processo: questões pessoais, profissionais e familiares do sucedido, problemas em indicar um sucessor, conflitos familiares, falta de preparo e experiência do sucessor, conflitos de geração, entre outros.

Nessa mesma linha, Oliveira et al. (2013) destacam que a sucessão apresenta múltiplas esferas: a sucessão patrimonial que diz respeito à transferência do patrimônio aos herdeiros da empresa familiar e à sucessão da gestão, que trata da transferência de poder da gestão da empresa entre o sucedido e sucessor.

De acordo com Mischel & Iannarelli (2011) poucas empresas familiares têm êxito no processo de sucessão e por conta disso o planejamento é fulcral.

“Antecipar a transmissão do patrimônio através de instrumento contratuais ou estatutários” pode prevenir ou até eliminar perturbações no planejamento sucessório (Xavier, 2017: 21). O autor afirma ainda que as situações de indivisa e de partilha sucessória podem ser causas para descontinuidade e conflitos na gestão da empresa familiar e que se faz necessário motivar o fundador a criar estratégias e um plano para a sucessão.

Porfírio et al. (2020: 256) destacam a importância do planejamento de sucessão como forma de evitar a descontinuidade da mesma e afirmam que no planejamento de sucessão será definido a quem será entregue a futura liderança da empresa e assim o sucessor tem maior autonomia para desenvolver seu trabalho. Porém, dependendo da cultura da empresa, é importante que o sucessor tenha um envolvimento ao longo do tempo sobre a gestão da empresa no sentido de perceber as “vantagens competitivas, os desafios e as mudanças” que poderá vir enfrentar no futuro.

Morris et al. (1997: 391) afirmam que podem ocorrer rupturas no que trata o processo de sucessão, destacando ainda que os conflitos familiares representam 60% das causas da interrupção de um processo sucessório, estando 25% relacionados a herdeiros que não estão preparados para gerir o negócio familiar e 10% associados ao “planejamento e controle”.

No que trata a sucessão de empresas familiares entre filhos e filhas, Mussolino et al. (2019) afirmam que 56% dos proprietários planejam passar a sucessão da empresa para o filho, um terço pretende deixar para a filha e outros 26% tem intenção em planejar uma sucessão partilhada entre os filhos.

Adentro do processo de sucessão existe ainda uma distinção quando este envolve uma sucessão de pai para filha. Neste sentido, a relação pessoal pai-filha dentro do ambiente empresarial pode apresentar desafios. Por conta disso, precisa-se estipular limites no que diz respeito às questões pessoais e a relação de trabalho no ambiente empresarial para minimizar os conflitos que podem vir a existir (Mischel & Iannarelli, 2011 e Mussolino et al., 2019).

Akhmedova, Cavallotti, Marimon & Campopiano (2019) destacam ainda que quando se trata das quotas de gênero no que se refere a liderança de topo das empresas familiares, o número de mulheres na liderança está muito aquém quando comparado aos homens.

Kubíček & Machek (2019) destacam ainda que filha-sucessora está mais vulnerável a enfrentar dificuldade na relação com membros não pertencentes à família, principalmente quando o fundador ainda está presente na gestão da empresa familiar.

2.2. SOCIALIZAÇÃO

Posso & Urbano (2017) afirmam que a socialização é uma etapa importante do processo de sucessão e deve ser um processo implementado a longo prazo. Nessa base, Oliveira et al. (2013: 22) estabelece que no processo de socialização, a família orienta o sucessor sobre “os comportamentos desejáveis e indesejáveis em relação a um determinado grupo” e também no que diz respeito a métodos de controle e ao alinhamento social.

Oliveira et al., (2013) destaca também que o sucessor dentro da família tem vantagens no processo de socialização em uma empresa familiar, uma vez que ele convive na empresa desde a sua infância.

O Modelo Bernelli Entrepreneurial Learning (BEL 5+5+5) proposto por Mischel & Iannarelli (2011) para a análise do processo de socialização numa empresa familiar preconiza que a integração dos filhos na empresa familiar desde a infância provoca um estímulo que pode afetar a escolha da criança quando adulta em desenvolver ações empreendedoras. De acordo com o BEL 5+5+5, os filhos tendem a desenvolver um posicionamento positivo em relação ao negócio familiar e assim viabilizar a entrada na empresa da família com maior probabilidade de se tornarem líderes.

2.3. LIDERANÇA

Para Pina e Cunha et al. (2017: 144) “o poder das empresas familiares está normalmente concentrado nas gerações mais velhas”.

Fries et al. (2020) afirmam que fatores emocionais ligados à família gestora podem influenciar o estilo de liderança nesse tipo de organização. Em empresas familiares onde o controle ainda está centralizado na família, tende-se a ter um estilo de liderança que monopoliza a tomada de decisão e tendencialmente, os proprietários optam por passar a sucessão de liderança aos descendentes familiares, a fim de manter o controle dentro da própria família (Fries et al., 2020).

Kubíček & Machek (2019) fazem referência à questão de as mulheres na liderança poderem enfrentar dificuldades de serem aceitas quando o setor no qual lideram é dominado por homens. Os autores também destacam que se a sucessora for conhecida pelos colaboradores desde a sua infância, ela poderá enfrentar ainda mais dificuldades na sucessão e também em ser aceita por eles.

Com isso, percebe-se que empresas familiares podem enfrentar inúmeros desafios no que trata a liderança e gestão devido a centralização do poder no fundador e na família gestora, aspectos emocionais ligados às famílias, e por fim, os desafios enfrentados pelas Filhas ao assumir a gestão do Pai-Fundador.

Para além disso, pode existir impasse no que toca o processo de transição da liderança entre uma geração e outra numa empresa familiar. Com isso, faz-se necessário que esse processo de transição de liderança multigeracional passe por determinadas fases quanto ao atual e o futuro líder para que se obtenha sucesso. Este processo decorre da seguinte forma: o atual líder passa de Manager a Operator, em seguida a Overseer-delegator, a Monarch e finalmente a Consultant. O futuro líder ou até sucessor passa de no role a helper, em seguida a Manager e finalmente ocupa a posição de Leader e decision-maker (Lefebvre & Lefebvre, 2016: 68). Esse processo é importante para que a transição de sucessão da liderança da empresa familiar decorra de forma planejada e menos conflituosa.

No que trata as PMEs, os autores destacam que um dos motivos de fracasso está relacionado à incapacidade de gestão dos líderes (Davies, Hides & Powell, 2002). Sendo assim, é condição sine qua non que a liderança de empresas familiares de pequeno porte seja capaz de ter líderes capacitados e qualificados na gestão da mesma, que sejam capazes de adaptar as mudanças ocorridas ao longo tempo no que trata a liderança feminina para que a mesma possa dar continuidade. É também importante que as empresas familiares de pequeno porte sejam capazes de desenvolver um planeamento de transição de liderança multigeracional a fim de minimizar os conflitos e possíveis impactos no processo de sucessão.

A figura do Fundador pode ter importância no que se refere à partilha de conhecimento dentro de uma empresa familiar, pois é o Fundador que carrega a gama de experiência desde a fundação da empresa e também é o transmissor deste conhecimento para futuras gerações. Langowitz & Allen (2010) destacam que os fundadores de empresas familiares possuem elevada habilidade na resolução de problemas. Kelly et al., (2000) acrescentam que o fundador é sempre consultado para tomada de decisão estratégica e aprovações importantes dentro da empresa.

Em empresas familiares de pequeno porte, onde o poder de liderança ainda está centralizado na geração mais antiga, a partilha de conhecimento para próxima geração pode ser um fator crítico para desenvolvimento da mesma. Contudo, a forma como este conhecimento é transmitido pode ter relevância no desenvolvimento de uma futura geração de líderes da empresa familiar. Empresas familiares estão dispensando uma maior atenção na formação de sucessores, para que eles “tenham Know-how empresarial necessário” (Cabrera-Suarez, 2005: 92) e saibam liderar a empresa familiar de forma eficiente e eficaz no futuro.

Quanto aos gestores de empresas familiares, Posso & Urbano (2017) destaca que muitos ingressam na organização no momento errado, devido à falta de treinamento profissional. Para esse autor, o treinamento profissional de um gestor de empresa familiar pode ser uma ferramenta importante para a continuidade do negócio da família.

Pina e Cunha et al. (2017) argumentam que se faz cada vez mais necessário que as gerações mais antigas das empresas familiares abram espaços para que uma geração mais nova atue na organização. E ressaltam ainda que é de suma importância que se crie oportunidade para que os mais novos possam desenvolver suas habilidades, sejam a nível técnico, emocional ou organizacional.

Cunningham, Seaman & McGuire (2016) salientam que quando se trata de empresas familiares de pequeno porte, a partilha de conhecimento está, muitas vezes, associada à experiência de gestão e ao propósito da pessoa ocupando a liderança da empresa.

Desta maneira, pode-se afirmar que a partilha de conhecimento entre gerações em uma empresa familiar de pequeno porte seja de suma importância para que possa preparar a futura geração para lidar com os desafios da gestão e liderança em um ambiente cada vez mais dinâmico e mutável.

2.4. TEORIA DA AGÊNCIA

Nas pequenas empresas familiares o proprietário concentra em si todas as decisões de gestão e estratégicas relativas à empresa, devido ao tamanho reduzido dela. Porém, quando a empresa alcança uma dimensão e complexidade que não pode ser mais diretamente gerenciada somente pelo proprietário, este passa a contratar e remunerar pessoas de confiança para ajudá-lo na gestão na administração da mesma. A partir disso, as decisões tendem a não se concentrar somente no proprietário e precisam ser compartilhadas também com os seus administradores (Rocha et al., 2012). Nesta configuração, os administradores são chamados de agentes e o proprietário de principal e a partir dali nasce a Teoria da Agência.

Esta necessidade de ter uma gestão profissional na administração da empresa vem trazendo ao longo dos anos uma discussão cada vez mais relevante sobre os conflitos inerentes a esta mudança, seja para as pequenas ou nas grandes empresas.

A Teoria das agências traz uma visão muito relevante no que diz respeito aos conflitos de interesse que podem existir nesta separação entre a propriedade e a gestão da empresa.

Segundo Lacruz (2020), o contrato entre o(s) principal(is) (o contratante) e seu colaborador (o agente) envolve a necessidade de transferência de poder ou decisão do contratante para com o seu agente de forma que este (o agente), execute em seu nome (o contratante) algum tipo serviço, autoridade ou decisão e nessa delegação de poder pode existir conflitos de interesses entre os envolvidos.

De acordo com Rocha et al. (2012) na relação entre o(s) principal(is) e o(s) agente(s), estes buscam seus próprios interesses dentro da organização e essa relação conflitante pode levar eles (principal e agente) a assumirem riscos em suas decisões devido as buscas de seus interesses próprios.

Segundo Bronstein (2021, p. 28) os conflitos surgem devidos ao problema de assimetria da informação, pois “os proprietários/acionistas têm uma visão de longo prazo e, portanto, são capazes de suportar por período maior possíveis oscilações do mercado, os agentes/gerentes agem sob o enfoque de situações de curto e médio prazo sendo muitas vezes motivados por avaliações de desempenho periódicas e pela própria condição de empregado”. O agente tende a ter uma postura mais conservadora nas suas decisões para que possa se manter seguro no cargo e para manter uma imagem profissional positiva caso precise mudar de empresa.

3. METODOLOGIA

A abordagem metodológica utilizada nesta investigação foi uma pesquisa de caráter qualitativo numa empresa familiar (designada neste trabalho por Empresa X) na área de ferragens de uso doméstico, que atualmente possui três gerações de familiares a trabalhar. Sua administração ainda é bastante centralizada no Fundador. Quando da realização do trabalho de campo, a Empresa X contava com vinte e cinco colaboradores mais os gestores.

Foi possível realizar dezassete entrevistas - uma entrevista com o Fundador, uma entrevista com o herdeiro, uma com o gestor de compras e quatorze entrevistas com os colaboradores. 35,29% dos participantes eram do sexo feminino. Sete entrevistados eram vendedores. 24% dos participantes tinham 6 a 10 anos de empresa, a mesma frequência apresentou-se para pessoas com mais de 16 anos de empresa. As entrevistas foram realizadas no Brasil.

Foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas em profundidade. Este tipo de entrevista permitiu ter um maior foco no assunto em questão ou inserir novas ideias (Ragab & Arisha, 2018) conforme o fluxo da discussão. A duração média das entrevistas foi de 50 minutos.

O estudo desenvolveu-se por meio de uma transparência obtida com a gravação das entrevistas e sua transcrição integral, inclusive das pausas e momentos de reflexões, para que a versão escrita providenciasse uma experiência o mais próxima possível do ocorrido. A descrição detalhada com base num guião para interpretar os dados e a utilização das citações corroboram as ideias avançadas dos resultados e com isso a saturação dos dados também foi obtida.

A análise das entrevistas foi realizada por uma análise temática de carácter indutivo. Com base no enquadramento teórico e após uma intensiva análise das transcrições, foram levantados tópicos principais e criadas subcategorias em cada tópico (ver Quadro 1).

Para garantir o anonimato, os participantes que exercem cargos de liderança foram apresentados como “Fundador”, “Herdeira” e “Sobrinho”. No que trata os colaboradores, foi criada a seguinte codificação ‘C1’, ‘C2’, [...] e ‘C14’.

Quadro 1: Guião de análise dos resultados

Tópicos de análise	Descrição	Autores
A. A influência do Fundador como mentor na liderança	➤ O processo de integração na empresa; ➤ Processo de socialização; ➤ Aprendizagem informal; ➤ Dinâmicas interpessoais; ➤ Familiares na liderança.	Schein, (1983); Kelly <i>et al.</i> (2000); Mischel e Iannarelli (2011); Ferreira <i>et al.</i> (2015); Pina e Cunha <i>et al.</i> (2017); Belda & Cabrer-Borrás (2018); Porfírio <i>et al.</i> (2020).
B. Percepções relacionadas a possível sucessão	➤ Clareza sobre o possível sucessor; ➤ Percepções dos colaboradores sobre o possível processo de sucessão; ➤ Estrutura organizacional: Hierarquia;	Beckhard & Dyer Jr (1983); Morris <i>et al.</i> (1997); Kelly <i>et al.</i> (2000); Le Breton-Miller, Miller & Steier (2004); Cater & Justis (2010); Lopes & Baioa (2011); Oliveira <i>et al.</i> (2013); Posso & Urbano (2017); Mischel e Iannarelli (2011); Dawson, Ginesti & Sciascia (2019); Porfírio <i>et al.</i> (2020).
C. Entraves à sucessão	➤ Resistência em abrir mão da gestão; ➤ Teto de vidro: gênero	Beckhard & Dyer Jr (1983); Dumas (1992); Mischel e Iannarelli (2011); Georgiou & Vrontis (2013); Lima, Neto, Lima M., Tanure & Versiani, (2013); Deng, (2015); Kubíček & Machek (2019); Mussolino <i>et al.</i> (2019); Akhmedova <i>et al.</i> (2019); Schmiliver, Teixeira, Brandão, Andrade & Jucá (2019).

4. RESULTADOS

Em 1973, inspirado pelo seu empreendedorismo, o Fundador abre as portas do seu primeiro empreendimento, no serviço de venda de jornais, revistas. No início, a escolha do ramo de atividade se motivou pela necessidade de chegar de forma mais rápida e fácil a um empreendimento sem ter necessidade de especialização e sem correr demasiado risco económico. O Fundador ressalta que a “ferragem era um material fácil de trabalhar, porque não é perecível, não exige uma mão de obra especializada, não há necessidade de manufaturar nada”.

Em 1978, o atual Diretor-Fundador observou que havia uma gama de clientes que buscavam determinados produtos e decidiu por focar suas vendas em parafusos e se especializar em vendas para indústrias. Com o apoio da sua esposa e irmão decidiram unir forças para alavancar o negócio familiares. Desde o período de sua fundação, a Empresa X sempre teve característica familiar. O sentimento de levar à frente o negócio e em paralelo a necessidade de trazer os familiares para junto da empresa foi o que ‘alimentou’ as estratégias do Fundador para vencer os desafios que encontrou no meio desse caminho. Desde tenra idade, as filhas do fundador tiveram uma convivência direta e quase que quotidiana com o empreendimento.

A entrada do sobrinho (que atualmente também é sócio-gerente) se deu em 2000. Iniciou-se com uma vaga no depósito, trabalhou em diversas funções até ocupar o cargo de Diretor de compras, função que ocupa há 16 anos.

Em 2013, uma das filhas do fundador optou por trabalhar na empresa de família. E a herdeira conta que “Na época, meu pai não queria. Quando eu me formei, meu pai não queria que eu trabalhasse aqui na loja. [...] Ele (Fundador) foi um pouco relutante [...]. Por ele, eu não teria entrado. Por ele, ele teria deixado na mão do meu primo, e aí ele seguiria e contrataria uma pessoa para fazer o que eu faço. Mas, eu que insisti. Eu sempre quis e quero trabalhar aqui”. A filha iniciou suas atividades a trabalhar no estoque e depois passou por várias funções até chegar ao Departamento Financeiro/Comercial.

O objetivo (da Filha) era criar uma nova dinâmica no cenário da empresa familiar, e seus projetos foram dando resultados, e com isso decidiu por implementar um novo sistema de gestão nas lojas, padronizou todos os funcionários com novos uniformes, criou novo tipo de benefício aos funcionários que trabalhavam na loja que ela liderava.

Após a entrada da filha, alguns passos foram alavancados no processo de desenvolvimento da empresa familiar, de acordo com a Herdeira “ao longo dos anos. [...] se manteve estável durante esse tempo/ Ele não abriu loja nova, ele não fez obra, não fez nada. Ele se manteve naquele patamar. Quando/eu estou aqui há sete, seis anos! Aí, a partir daí, a gente já passou a oscilar, mas crescendo, tanto que a gente está conseguindo reformar o prédio, estamos ampliando as nossas lojas, abrimos uma filial vendendo online, então isso são coisas que indica que a gente está crescendo”.

Na busca de ter novas entradas e alavancar o empreendimento familiar, a Herdeira luta contra a resistência do Fundador, e ela diz que [...] qual foi a saída que a gente teve desde [...] finalzinho de dois mil e dezessete até hoje, vamos vender online, que aí a gente aumenta o nosso faturamento que a gente precisa aumentar e pega um mix de clientes que a gente não alcançaria, a gente nunca iria vender para o cara da Amazônia, entendeu? Então, esse é um outro ponto alto que a gente achou [...]A internet é massiva, o tempo inteiro [...].

Neste período, o Fundador apresentou um grave problema da saúde o que fez com se afastasse da gestão da empresa. A Filha, assumiu a posição de liderança e manteve o negócio funcionando na ausência do pai. Essa situação inesperada marcou a história da empresa e foi relevante para que os colaboradores percebessem quem

A perseverança da Herdeira em ‘quebrar barreiras’ para implementar uma nova gestão voltada as tendências atuais, traz confiança no olhar de alguns colaboradores. O C8 destaca que “eu vejo na (Herdeira) uma pessoa que tá correndo atrás de querer mudar aqui[...] fazer mudanças. [...] ela tá aberta a mudanças então, ela tá aberta a aceitar sugestões...”. E o C13 cita que “A Herdeira (tomou a parte) [...] se ela não tivesse assumido aqui na loja, acho que não teria acontecido isso não [...] a loja precisa evoluir [...] o tempo passa e a gente não pode ficar parado naquele tempo, tem que evoluir junto com o tempo.

4.1 A INFLUÊNCIA DO FUNDADOR COMO MENTOR NA LIDERANÇA

Sobre o **processo de integração** dos familiares na empresa e como esse ocorreu ao longo do tempo, o Sobrinho conta que quando iniciou na empresa familiar há quase vinte anos trabalhou “no depósito, ajudava no balcão, carregava caixa. E como faço até hoje se for preciso, descarrego caminhão... não tem problema nenhum”. Passados aproximadamente quatorze anos, desde a sua entrada na empresa, passou a trabalhar no setor de compras, cargo que ocupa até hoje.

Sobre a dinâmica de processo de integração a Herdeira também relata os passos dados na empresa familiar e ela diz que “[...] quando eu comecei a trabalhar na loja, ele (Fundador) me botou para trabalhar no estoque porque ele dizia que se eu quisesse trabalhar, eu deveria entender quais eram os processos dentro da loja, então o primeiro lugar que eu entrei foi no estoque. Aprendi a organizar mercadoria, eh... separar por produto, separar por utilidade, depois dali eu passei a trabalhar no balcão, eu já fui vendedora, eu já trabalhei no caixa. A partir dali eu fui [...] para o escritório, trabalhei na parte financeira, na parte fiscal, que é aonde eu estou hoje e também atendimento ao cliente [...]”.

Ao relembrar a sua infância e as motivações que a impulsionaram a trabalhar na empresa familiar, ela conta que “Ah!... Eu acho que desde pequena, eu vejo meu pai fazendo isso. Eu fui aquela criança que eu brincava de loja, sabe? E que eu pegava aquela máquina de cartão, deixa que eu passo, vamos brincar eu compro, eu vendo, deixa eu ficar com teu dinheiro, eu sempre fui assim e via meu pai fazendo, sabe? Eu gostava daquilo, eu gosto disso. Eu gosto do desafio diário que é trabalhar no comércio”.

E relembra ainda que “era sair da escola, a gente (ela e a irmã) vinha para cá (a Empresa familiar) até a gente poder ir pra casa. Então, a gente ficava com a loja aberta aqui, esperando a loja fechar e brincava. [...] era o que eu fazia”.

Assim, como destacado na história da empresa, tanto o Pai (Fundador) como a Mãe sempre trabalharam na empresa desde sua fundação e isso fez com que as filhas também convivessem durante a sua infância no ambiente da empresa familiar.

No que toca as dinâmicas sobre o processo de integração dos colaboradores ao longo dos anos observa-se que os colaboradores mais antigos como C1, C2, C4, C6, C11, C12 e C13, com mais de seis anos de trabalho na empresa, relatam terem passados por outras funções ao entrarem na organização.

No que trata os colaboradores com menor tempo que trabalham na empresa como C7, C8, C10 e C14 esses destacam que sempre exerceram a mesma função para as quais foram contratados. O C10 diz que “[...] eu cheguei pra essa função, estoquista [...] Me mantenho nela até hoje”.

No que diz respeito ao **processo de socialização** em uma empresa familiar, esse tem um papel relevante pois terá impactos na mudança de rotina do trabalho. E o Fundador relata sua visão sobre este processo e destaca que “Eu acho que tem que ser gradual. [...] não se deve, de uma hora para outra, colocar um herdeiro como diretor. Ora [...] A não ser que, por alguma razão, o presidente morre, aí vai botar o filho dele mesmo porque não tem outra pessoa. Mas acho que, em vida, a coisa tem que ser muito gradual”.

A Herdeira relembra como ocorreu sua socialização na empresa familiar e ela cita que “[...] é difícil. Imagina: da noite pro dia, chega à filha do dono. Eu vou trabalhar onde? No estoque. Você precisa me ensinar. O cara que trabalha lá precisa me ensinar. Porque meu pai não vai me ensinar. E ele fala: ‘Pô, eu vou ensinar ela? Pô, mas ela é filha do dono... ela vai carregar caixa? Ela vai fazer isso? Ela vai ficar com a mão suja?’. ‘Vou!’. Antes de mostrar pro meu pai, eu tive que mostrar pros funcionários que eu queria. Então, esse processo de socialização é difícil”.

Ao refletir sobre esses desafios, ela conta que “[...] para eu conseguir chegar e ter essa confiança, o meu segredo [...] o ponto de saída que eu tive foi esse, eu preciso trabalhar junto com eles, eu preciso mostrar que eu não sou só a sucessora, eu também estou disposta a trabalhar”.

O Sobrinho lembra que o processo de socialização e integração da Herdeira “aconteceu de forma natural. A (Herdeira) veio trabalhar aqui começou na função lá embaixo e foi galgando... Nesse ponto, o (Fundador) é espetacular e faz com que não tenha essa diferença. Você é minha filha lá fora. Mas aqui, você vai ter que trabalhar no caixa, vai ter que tirar a nota fiscal, vai ter que contar um estoque. E a (Herdeira) foi passando por todo esse processo e ela se mostrou uma líder nata.”

O Fundador ainda reflete sobre a liderança da Herdeira na empresa familiar e destaca que “hoje, a minha filha é muito mais querida do que eu”.

Sobre o processo de socialização na visão dos colaboradores afirmam ter ocorrido de forma natural e que o fato de já a conhecerem facilitou muito a socialização. O C3 e C2, respectivamente, afirmam que “Que eu me lembre, todo mundo já conhecia (Herdeira), são poucos os que entraram agora”.

No que trata a **aprendizagem informal** introduzida pelo Fundador, esta foi percebida no transcorrer das entrevistas.

O Fundador destaca “A minha filha, por exemplo [...] ela conhece tudo. [...] Assim como eu, quando eu comecei. Também sei fazer tudo dentro da firma. Então, se amanhã acontecer uma situação qualquer que ela precise intervir, ela vai intervir com conhecimento de causa. E não apenas na teoria [...]. Não. [...] mas também sabe usar a prática”. Neste contexto, o Fundador traz o exemplo que deu a um amigo empresário sobre como integrar um familiar na empresa. E lhe disse para colocar o seu filho no “pior serviço que pode existir. O serviço mais complexo, mais chato [...] que exige mais atenção”. O objetivo desta ação segundo o Fundador era para que o filho do amigo soubesse como funcionava a empresa como um todo. E ele disse que “a sucessão é muito importante. Esse negócio de sucessão de ser só o filhinho do papai que assumiu, a tendência é de quebrar. [...] E pra ser bom administrador, a pessoa tem que saber administrar. E só sabe administrar se a pessoa conhecer todos os detalhes de uma empresa”.

O Fundador ainda destaca que “Eu sempre falo com a minha filha o seguinte: ‘eu sou um grande exemplo... de onde eu errei’. Então, sempre que pensar em mim, pensar: ‘aonde o meu pai errou? Não vou fazer igual’. Os acertos são naturais. Os erros é que ela vai aprender comigo. [...] Isso é o que eu passei pra minha filha. [...] Eventualmente, acontece uma situação em que a minha filha toma uma decisão que eu sei que não é a correta. Mas eu deixo ela tomar. Ela vai aprender sozinha que essa decisão não foi a mais correta que tem. Podia ter mudado. E ela vai mudar. Também, ela vai descobrir com os erros dela. [...] se eu não tivesse errado, talvez nunca tivesse aprendido que aquilo é um erro”.

No decorrer da entrevista foi percebido a preocupação do Fundador em ter sucessores que ao longo do tempo trabalhem na empresa familiar e que tenham a confiança dos colaboradores e ele cita “(os colaboradores) vão aceitar isso muito, muito mais fácil, [...] com muito mais carinho, sabendo que a pessoa entrou, começou de baixo, junto com eles e foi crescendo porque mereceu crescer”. Isso demonstra uma preocupação do futuro líder ser bem aceito também pelos colaboradores.

Na entrevista com os colaboradores também foi percebido por eles uma transmissão de aprendizado entre o Fundador e a Herdeira. O C1 cita que “hoje eu vejo a (Herdeira)... com maior liderança do que o (Fundador). Então, assim, (o Fundador) tá transmitindo essa liderança para ela e ela tá assumindo essa bagagem toda aí [...] a experiência do (Fundador) tá passando isso, tudo isso para ela”.

Ao refletir sobre como o pai vem conduzindo a transmissão de aprendizagem, a Herdeira analisa que “Ele (Fundador) espera para ver qual vai ser o desenrolar e como eu vou me desenvolver ali, sabe? [...] como eu vou me portar. Então, ele deixa [...] porque eu tenho ali o professor e tenho um pai que tem as duas visões, eu tenho um chefe e um pai, então ele vê com os olhos de pai, ele quer que eu me dê bem[...] e também tem o chefe que financeiramente quer que eu me dê bem. Então assim, eu tenho os dois lados, né, a questão emocional e a questão profissional”.

Ao falar sobre os desafios de filho(a) ao entrar na empresa de família a Herdeira cita que “Às vezes, o filho não quer abaixar a cabeça pro pai. Eu não tenho problema nenhum em abaixar a cabeça pro pai, porque eu tenho consciência de que ele só chegou até aqui porque ele errou e acertou muitas vezes, ele já está me dando pronto o acerto... Entendeu?”.

4.2 PERCEPÇÕES RELACIONADAS AO POSSÍVEL PROCESSO DE SUCESSÃO

No que tange a clareza sobre o possível sucessor, o Fundador destaca que “eu tenho herdeiros e tenho sucessores... Os únicos herdeiros que eu tenho são as minhas duas filhas. Uma trabalha, outra não trabalha aqui. Mas esses são herdeiros. Que são sucessores? São os meus sobrinhos. [...] O meu sobrinho e a minha sobrinha podem ser sucessores”.

Questionado sobre o processo de sucessão e liderança na empresa familiar e quais foram as motivações que o levaram a colocar uma herdeira para trabalhar na empresa familiar o Fundador diz que “Eu, em nenhum momento [...] eu tinha o objetivo ou pensava em que elas (filhas) viessem a ficar no nosso comércio e nos suceder. Nós não imaginávamos isso. Que nem eu falei, elas seriam herdeiras, mas não sucessoras. O meu sucessor sempre foi meu sobrinho”.

Nesse cenário, tem papel relevante como o Sobrinho se vê no futuro da empresa.

Questionado sobre como ele (Sobrinho) se visualiza no futuro, na estrutura da empresa familiar, ele diz que “Ah, na falta do (Fundador), assim, eu vejo a (Herdeira), como essa a primeira pessoa lá, [...] que tá na ponta da pirâmide. E assim, [...] hoje eu me vejo depois da (Herdeira), sim. [...] eu tenho que prestar essa conta pra (Herdeira) na ausência do (Fundador) e me vejo depois dela [...]”.

É relevante perceber como a Herdeira se vê na posição da empresa familiar e ela diz que “ele (Fundador) sempre fala uma coisa pra mim que eu não esqueço: eu sou herdeira. Hoje, eu trabalho com ele, eu tenho conhecimento. Mas tem o meu primo, que seria o sucessor dele. [...] porque eu entendo como funciona a estrutura [...] pagamentos, funcionários, qual o produto e que margem de lucro a gente coloca e a questão de imposto”. Pouco entende, segundo ela, da diferença de alguns produtos específicos. Ela afirma que “[...] ele (Sobrinho) entende mais essa parte do que eu [...]. Ele poderia, talvez, passar um treinamento para os funcionários, que eu não tenho essa condição. Eu não conheço a fundo um produto”. E complementa que “O (Sobrinho) trabalha com ele há anos, mas nunca conversou com ele sobre a possibilidade de sucessão”.

Foi perguntado a Herdeira se ela achava que o Sobrinho tinha algum tipo de receio em conversar com o Fundador sobre o processo de sucessão e ela responde que “[Não! Não, eu acho que ele (Sobrinho) nunca quis. [...] A posição que eu tenho do (Sobrinho), eh... ele nunca quis assumir, sabe!? Meu pai (Fundador) já deu para ele várias oportunidades, vários indícios que (Sobrinho) toma que é teu, mas sabe assim, ele não quis. Acho que... não sei se por insegurança... é uma responsabilidade muito grande, muito grande. Porque um erro que a gente faz aqui, a gente não sabe como vai repercutir financeiramente na loja [...]”.

Ainda no contexto de processo de preparação de sucessão em uma empresa familiar é relevante perceber como os colaboradores observam o fenômeno de preparação da sucessão. Neste sentido, ao serem questionados sobre o processo de sucessão e como eles veem a entrada da Herdeira na empresa os colaboradores C1, C4, C5, C8 e C11 citam perceber que no futuro a herdeira vai assumir a liderança no lugar do Fundador. O C11 diz que “a (Herdeira) vai ficar no lugar dele, né?”

... mas, isso mais cedo ou mais tarde vai acontecer, né! Já visualizo, com certeza!”. Porém, o C7 destaca sobre a sucessão passada do Fundador para o Sobrinho através do Departamento de compras.

No que toca os colaboradores C2, C3, C6, C9, C10, C12 e C13 dizem não perceber que o processo de sucessão esteja acontecendo. E o C2 destaca que “o (Fundador) é muito apegado a empresa”. Já o C10 diz que “tem uns projetos dele aí... No momento não, pode ser que mais pra frente sim, mas agora não”.

4.3 ENTRAVES À SUCESSÃO

Nesta seção, se busca analisar alguns entraves que podem ser revelantes no processo de sucessão como a resistência do Fundador em abrir mão da gestão da empresa familiar e o teto de vidro por questão de gênero no que se refere à liderança de uma empresa familiar.

De acordo com o Fundador, a liderança da empresa familiar está “vamos dizer assim [...] tá restrita aos mais antigos [...]”. “Mas a centralização ainda pertence a uma única pessoa”.

Ao questionar a Herdeira quem toma decisão na empresa, ela afirma que “Ele (Fundador) toma a decisão final”. “Ele lidera. Ele trabalha ainda”.

Foi perguntado ao Fundador qual seria a expectativa dele em se manter na liderança da empresa familiar e ele cita que “[...] ‘eu vou parar e assumir aí e vai levando’. Só que eu me senti muito ocioso, muito inútil. Eu me senti muito parado. E isso tava começando a me fazer mal. E também, por outro lado, também, sobrecarregaria muito a minha filha de resolver problemas que eu mesmo inventei, não é? Então, eu falei, quer saber de uma coisa? Eu, pelo menos, vou sentar pra resolver os problemas que eu mesmo criei ...”.

Na visão dos C2, C5, C7 e C10 é nítido a presença forte do Fundador na gestão da empresa e alguns deles falam sobre a dificuldade de serem introduzidos novos processos. De acordo com eles, isso tem criado uma barreira para a Herdeira tomar decisão na empresa uma vez que de acordo com o C7 “[...] a (Herdeira) ela tem que se submeter ao (fundador), que é o pai dela. Ela tem que respeitar essa hierarquia”.

Outro aspecto relevante sobre os entraves no processo de sucessão é o teto de vidro, questões relacionadas ao gênero na liderança de uma empresa familiar.

Ao ser questionado sobre o processo de sucessão e liderança, o Fundador diz que “eu nunca imaginei isso. Quando uma das minhas filhas resolveu ficar dentro do nosso negócio, eh... não foi muito pela minha boa vontade, não...”.

A Herdeira também confirma esse cenário ao dizer que “Ele (Fundador) foi um pouco relutante [...]. Então, ele não queria. Por ele, eu não teria entrado. Por ele, ele teria deixado na mão do meu primo, e aí ele seguiria e contrataria uma pessoa para fazer o que eu faço. Mas, eu que insisti. Eu sempre quis e quero trabalhar aqui”.

O Fundador diz ainda que não se sente muito confortável em ver que a filha só tem esse meio de renda e isso acaba por prendê-lo em querer levar o negócio da família a frente e diz que “É claro, se amanhã você tem um negócio, que você tem um gerente, que ele tem uma independência, que esse gerente, ele pode completar teu negócio, você se sente mais tranquilo do que saber que teu filho tá lá [...]”.

Também é visível uma preferência do Fundador pelo departamento de compras, setor esse onde o Sobrinho trabalha e que ficou debaixo o controle direto do Fundador por muitos anos e ele diz que “Talvez o ponto, melhor do que o financeiro, é compras. Se comprar mal, tu vendes mal. Se comprar bem, tu vendes bem. Isso é uma regra”.

Neste cenário, é importante observar qual a visão dos colaboradores por questões de gênero na liderança da empresa familiar e ao falar sobre resistência que a Herdeira enfrenta em liderar a empresa, o C3 cita que ela (a herdeira) enfrenta resistência por parte de uma pessoa e diz que “Não sei se há algum lado de ‘ah, ela é mulher!’... Não sei, sabe? [...] Essa pessoa que eu vejo resistência, acho até que é uma pessoa difícil [...] Eu não sei se pode ser uma coisa pessoal dele ou se é realmente porque ela é uma mulher liderando”.

Ainda ao falar sobre a liderança da Herdeira na empresa familiar e os desafios que ela enfrenta, o C3 e cita que “Acho que têm mais respeito por ele (Fundador) do que por ela (Herdeira)”.

O C9 cita que tem uma dificuldade no trabalho em equipe porque “só sou eu de mulher no balcão” ao se referir ao departamento de vendas.

Ao ser questionada se tinha alguma vez percebido reação negativa no ambiente organizacional no que toca a liderança da herdeira o C9 responde que “Eu acho que por ela ser mulher, as pessoas levam mais a sério o que o (Fundador) fala”.

O C11 comenta sobre em que momento tinha ficado evidente para ela a liderança da Herdeira, ele diz que “Ele (Fundador) já tava passando a responsabilidade pra ela, entendeu? [...] Aí, que eu saquei que ela já era a mulher da liderança.

Ao ser questionada sobre os desafios enfrentados ao liderar a Empresa no que trata os colaboradores a Herdeira cita questão de gênero e diz que os colaboradores homens reclamam que ela defende muito as mulheres na loja e ao refletir sobre a característica de resistência de um colaborador ela afirma que “pode ser também aquele cara que não gosta de ser liderado por mulheres. Existe isso... entendeu? [...] [É uma coisa muito pontual. Mas eu acho que sim... tipo, ‘eu não vou aceitar ordem de uma mulher que chegou depois de mim, mais nova do que eu, e mulher.’... entendeu?”. Esta afirmação confirma a resistência que a herdeira enfrenta supracitada pelo C3.

Ela fala sobre o desafio de liderar a empresa e diz que “Eu acho que é mais aquela questão... de eu ser mulher, de eu tá aqui, num ramo praticamente dominado por homens. Você quebra vários preconceitos, né” e continua a dizer sobre feedback de alguns clientes no que trata as mudanças implementadas “então, chegar um cara, assim e fala: ‘Pô! Sabia que tinha mulher na liderança, cara! Pelo modelo que a loja tá, a gente sabe. Sabia que tinha mulher na liderança...’. Então, isso é muito bom, né...”.

5. DISCUSSÃO

Os resultados revelam a existência de uma forte influência do Fundador na gestão da empresa familiar. De acordo com Schein, (1983) e Kelly et al. (2000) a influência do fundador pode ter impactos em como a empresa soluciona suas dificuldades externas no que tange à ‘sobrevivência’ e também no que se refere a criar soluções sobre os impasses internos da mesma. Essa visão vai ao encontro das afirmações de Pina e Cunha et al. (2017: 144) ao dizerem que “o poder das empresas familiares está normalmente concentrado nas gerações mais velhas”. Esta centralização de poder é percebida na empresa em estudo, uma vez que os líderes e colaboradores destacam que todas as decisões da empresa estão centralizadas no Fundador.

No que se refere ao **processo de sucessão**, Beckhard & Dyer Jr (1983: 9) atribuem que uma das garantias para continuidade da empresa é o processo de transferência de bens para os herdeiros e que “é bastante comum, por exemplo, deixar ao cônjuge 50% dos bens e dividir os restantes 50% igualmente entre todos os filhos”.

Para Porfírio et al. (2020), a elaboração de plano formal de sucessão dependerá da cultura da empresa, pois segundo eles, uma cultura com característica mais informal tende a não considerar o plano de sucessão formalizado necessário.

Um plano formal de sucessão para segunda geração não foi apresentado pela empresa familiar em questão. Porém, o Fundador tem conduzido, talvez de forma inconsciente, a empresa para uma possível sucessão. O Fundador é o próprio transmissor da cultura, regras e valores da empresa familiar para todos que ali trabalham. O Sobrinho e a Herdeira começaram por executar funções mais básicas e com o tempo foram sendo colocados em posições de confiança. Ele parece ser o mentor dos mesmos no processo de aprendizagem e criou-se um ambiente de cooperação mútua entre os dois possíveis sucessores. Percebe-se que devido à idade avançada, o Fundador tem confiado para a Herdeira e o Sobrinho o legado de continuidade da empresa familiar.

A **socialização** de um familiar na empresa tem um papel relevante pelos possíveis impactos que esse processo pode causar em agentes que ali trabalham. Posso & Urbano (2017) afirmam que a socialização é uma etapa importante do processo de sucessão. E destacam ainda que a socialização deve ser um processo implementado a longo prazo.

Nesse sentido, percebe-se que na empresa familiar em estudo, o processo de socialização da herdeira inicia-se possivelmente de forma inconsciente desde a sua infância. Ela cita que desde que era pequena seu destino depois da escola era ir à empresa da família e ali ficava com os pais até que eles pudessem ir para casa.

Nesse contexto, o Modelo Bel 5+5+5 (Mischel & Iannarelli, 2011) afirma que os filhos que passaram sua infância no ambiente da empresa familiar tendem a desenvolver o desejo de trabalhar na empresa de família. Os jovens que crescem em ambiente empresarial familiar podem ser empreendedores de sucesso quando se tornarem adultos. Os autores ainda

dizem que essa construção mental é desenvolvida pelo fato de muitas vezes (o filho sucessor) ter sido exposto ao longo da vida e até em conversas de jantares familiares a “criar soluções para problemas” no que toca as dinâmicas dos negócios.

Sendo assim, os passos dados pela Herdeira ao longo do tempo na empresa em estudo espelham bem o Modelo BEL 5+5+5. Essa exposição desde infância poderá ter ajudado a Herdeira a desenvolver competências como “self-starting, people, marketing, money e leadership skills” (Mischel & Iannarelli, 2011: 273). Os testemunhos recolhidos ressaltam exemplos como i) o fato de ir trabalhar na empresa familiar por iniciativa própria empreendendo esforços desde a sua juventude, ii) concluir a formação académica para atender os requisitos impostos pelo Fundador “talvez de forma inconsciente” para que a oportunidade de trabalhar na empresa fosse aceita. Sua habilidade de liderar e se relacionar com as pessoas conforme destacado pelo Fundador, o Sobrinho e os colaboradores, suas competências para implementar novas estratégias de marketing para desenvolvimento da empresa familiar e também o fato de trabalhar na área financeira foram também descritos nos resultados.

Outros aspectos relevantes do Modelo BEL 5+5+5 se referem às fases de envolvimento na empresa familiar como o “business exposure, hands-on experience, broadening experiences, formal entry into a career e leadership opportunities” (Mischel & Iannarelli, 2011: 273). Essas também foram percebidas uma vez que desde a infância brincava como fazer pagamento. A Herdeira começa assim a ter uma exposição empresarial informal, a experiência prática veio através da entrada na empresa, momento que marca também uma entrada formal numa ‘potencial’ carreira. O alargamento das suas experiências vem ao longo do tempo através das várias posições que ela ocupou na empresa. No que tange às oportunidades de liderança (leadership opportunities), essas se concretizam quando o fundador coloca a Herdeira para gerenciar uma empresa que não tinha muitos resultados econômicos e com isso ela alavancou uma nova vertente do negócio. Uma segunda oportunidade, foi o fato de o Fundador precisar se ausentar da empresa por questões de saúde e neste período foi a filha que levou à frente o negócio da família.

Nossa pesquisa aponta a **existência de uma liderança partilhada** como resultado de um processo de sucessão tem sido muito utilizada em empresa familiares. A implementação desta solução tem sido positiva em muitos decursos sucessórios para lidar com “ambiente cada vez mais complexo e competitivo” (Cater & Justis, 2010: 581).

Uma liderança partilhada pode ser benéfica para a organização uma vez que cada líder tenha seu papel bem definido e cada um deles saibam trabalhar em conjunto para o alcance dos objetivos organizacionais. Eles destacam ainda que a probabilidade de sucesso nesse tipo de liderança cresce quando os “líderes desempenham papéis diferentes e complementares”, e ainda que sejam capazes de dividir os méritos do sucesso, que saibam trabalhar juntos para revolver momento de crise e também tenham uma boa comunicação entre si (Lopes & Baioa, 2011: 9).

No que trata a possível liderança partilhada na empresa familiar em estudo, observa-se que entre o Sobrinho e Herdeira, eles aparentemente terão papéis distintos e bem definidos nesse tipo de liderança como por exemplo, o sobrinho trabalhará mais nos aspetos técnicos do negócio, muito associados aos produtos comercializados; a Herdeira, por outro lado, tomará uma posição mais estratégica e empreendedora, com uma visão de consolidação e alargamento do negócio para a era digital.

Foi percebido também através dos resultados que os dois trabalham de forma cooperativa e tem uma boa comunicação entre si. Pode-se também enfatizar que o Sobrinho teve papel relevante de apoio a Herdeira quando o Fundador precisou se ausentar da empresa por questões de saúde e a Herdeira teve que tomar decisões estratégicas para dar continuidade ao negócio.

De acordo com a literatura, outros aspectos podem ter impacto positivo num processo pós sucessão numa empresa familiar, nomeadamente a qualificação e experiência dos sucessores. Para Le Breton–Miller et al. (2004: 310) sucessores que comprovaram “capacidade, desempenho e experiência” dentro do ambiente da empresa ao longo do tempo tiveram resultados positivos no que trata a sucessão.

Esse elemento é possível identificar na empresa em questão uma vez que tanto o Sobrinho como a Herdeira iniciaram por trabalhar no “chão de fábrica” até chegarem à posição de liderança ocupada atualmente. Esse cenário é relatado por vários colaboradores, até mesmo os mais novos, como um aspecto de confiança positiva e credibilidade na liderança.

Por outro lado, vale dispensar a atenção sobre alguns **possíveis entraves** que podem ser relevantes analisar no que trata a sucessão da empresa familiar.

A resistência do Fundador em deixar a gestão da empresa é uma possível barreira discutida na literatura. Um dos problemas relacionado ao fundador é saber quando abandonar o “poder de liderança” na empresa familiar (Beckhard & Dyer Jr, 1983:

7). Ussman (2004) ressalta que normalmente o fundador se afasta da gestão da empresa por dois motivos: morte ou por uma grave doença.

Neste estudo, a questão sobre quando se afastar da empresa ainda não tem uma resposta na mente do Fundador, em parte justificado porque a subsistência financeira da sua filha e de seus familiares está ligada em manter a empresa funcionando e em obter rentabilidade.

Por outro lado, os desafios encontrados pela Herdeira estão também associados com o facto de ela ser mulher e esta atividade tem uma grande representatividade de homens, o que levanta a discussão sobre o tema levantado na literatura chamado: teto de vidro. Nesse contexto, Lima et al. (2013) afirmam que existem barreiras para a mulher na alta hierarquia em empresas brasileiras. De acordo com eles o ‘preconceito e a discriminação’ no que toca a liderança feminina ainda são presentes nas organizações e que muitas das vezes o ‘sarcasmos’ é utilizado como forma de constranger este tipo de liderança.

Para Dumas (1992) e Kubíček & Machek (2019) os conflitos familiares podem ter relevância no processo sucessório feminino e também a visão de fragilidade na liderança por parte dos integrantes da empresa familiar devido ao fato do sucessor ser uma mulher.

Kubíček & Machek (2019) fazem referência à questão das mulheres na liderança poderem enfrentar dificuldades de serem aceitas quando o setor no qual lideram é dominado por homens. Os autores também destacam que se a sucessora for conhecida pelos colaboradores desde sua infância, ela poderá enfrentar ainda mais dificuldades na sucessão e também em ser aceita por eles.

Outro fato relevante a ser destacado nesse contexto é quando a Herdeira relata que ouviu de um cliente que ela estava na empresa de enfeite, pois segundo ele, ela não tomava nenhuma decisão além de só deixar a loja bonita. Neste sentido, Kubíček & Machek (2019) destacam ainda que filha-sucessora está mais vulnerável a enfrentar dificuldade na relação com membros não pertencentes a família, principalmente quando o Fundador ainda está presente na gestão da empresa familiar.

Desse modo, o fato da Herdeira estar trabalhando num ramo dominado por homens, ser conhecida desde a infância por colaboradores e clientes e o Fundador ainda estar presente na gestão da empresa, pode confirmar as dificuldades dela em ser aceita em algumas ocasiões por colaborador não pertencentes à família e também em o cliente vê-la como uma líder empreendedora.

Na perspectiva de buscar mudar o cenário na questão de gênero dentro da empresa familiar, a Herdeira afirma que desde que entrou, está a implementar novas estratégias e com isso está a contratar mais mulheres para trabalhar na empresa familiar, uma vez que se tinha uma representatividade feminina muito baixa.

Nos últimos tempos tem ocorrido mudanças no que toca as empresas familiares pois não somente as Filhas se tornam proprietárias, mas também elas tendem cada vez mais a sucederem o Pai na gestão da empresa (Mussolino et al., 2019).

Akhmedova et al. (2019: 3) afirmam que as filhas motivadas tendem a exercer um papel de liderança mais equilibrado no que trata “os interesses da empresa, colaboradores, clientes e parceiros”.

Dito isso, vale reforçar a importância do papel da mulher no que trata a gestão de empresa familiar, como por exemplo, algumas habilidades identificadas na Herdeira, destacadas neste estudo, como a capacidade de gestão, abertura para soluções inclusivas no que trata gênero, criatividade para implementar novas estratégias de negócio e persistência no que toca o alcance de objetivos organizacionais.

6. CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo também sugerem que a socialização dos possíveis sucessores estendida no tempo tem impacto positivo para que a sucessão ocorra com êxito. De fato, a integração progressiva do(s) sucessor(es) permite ele/a(s) poder conhecer ao longo do tempo o funcionamento da empresa e também ganhar maior integração com os colaboradores.

Outro fator importante identificado neste estudo se refere ao ‘alargamento’ da sucessão. Muitos estudos existentes trazem a figura do sucessor como uma única pessoa que irá suceder o Fundador, porém com este estudo foi possível perceber que determinados fatores na preparação das empresas familiares de pequeno porte podem favorecer uma sucessão da liderança

partilhada. Entre esses fatores, destaca-se a inclusão de tarefas bem definidas entre os futuros possíveis sucessores e a construção de uma gestão cooperativa.

Os elementos recolhidos durante a pesquisa sobre o processo de preparação da sucessão analisado na empresa familiar em questão apontam para a possibilidade de uma sucessão partilhada entre a Herdeira e o Sobrinho.

Este estudo salientou ao mesmo tempo alguns possíveis entraves para uma resolução positiva do processo de sucessão.

Um primeiro possível obstáculo identificado nos resultados do presente estudo é a ausência na empresa familiar de pequeno porte em questão de um plano formal de sucessão.

Um outro aspecto relevante, identificado neste estudo, foi o fato de o Fundador apresentar dificuldade em se afastar da liderança da empresa familiar. Essa resistência foi justificada com a preocupação do Fundador de que a renda da Filha dependeria dos resultados da empresa. A prolongada presença dele representaria uma forma de assegurar a estabilidade da empresa familiar.

A resistência do Fundador em se afastar da gestão pode ser prejudicial em dois aspectos: o atraso no decorrer do processo de sucessão planejado e o enfraquecimento da liderança da Filha-Sucessora, já que as decisões estratégicas têm que passar pelo aval do Fundador. Essa prolongada situação de incerteza pode contribuir para que a Filha encontre resistências dos colaboradores mais antigos ao terem que lidar contemporaneamente com dois estilos de liderança diferentes e dos clientes que sempre tiveram o Fundador como referência de gestão da empresa.

Para além disso, o estudo sugere que podem existir entraves no que trata a liderança feminina em um setor de atividade ao qual a presença masculina tem maior representatividade, pois ainda existem clientes e colaboradores que enfrentam resistências em perceberem a importância da mulher na gestão estratégica do negócio como uma líder capacitada para levar a frente com sucesso um empreendimento familiar.

A análise apresentada neste estudo contribui para algumas reflexões no que tange o processo de preparação da liderança e sucessão numa empresa familiar de pequeno porte.

Relativamente, o estudo apresentou a aplicabilidade do Modelo Bernelli Entrepreneurial Learning (BEL) 5+5+5 (Mischel & Iannarelli, 2011) numa empresa familiar de pequeno porte brasileira, e assim, foi possível analisar as motivações que levaram a Herdeira a ter a iniciativa de ir trabalhar na empresa de família e também o seu desejo de dar continuidade ao negócio.

Outro fator relevante apresentado pelo estudo se refere à contribuição para analisar se a sucessão de liderança partilhada pode ser considerada como uma estratégia válida, uma vez que o Fundador se distancie da gestão da empresa. Os resultados sugerem que a sucessão partilhada poderá apresentar resultados positivos ao longo do tempo na empresa, porém tem relevância a forma como ela é planejada.

Outrossim, este estudo contribui para uma análise sobre os possíveis entraves numa liderança feminina em uma empresa familiar de pequeno porte brasileira que atua num setor onde a representatividade masculina possa ser predominante. O estudo apresentou algumas reflexões importantes sobre os desafios ou até ‘preconceito’ encontrado por uma líder mulher que opta por trabalhar neste ramo de negócio.

No que trata as **limitações** deste estudo, um fator relevante refere-se à natureza qualitativa da análise cujos resultados obtidos podem apresentar limitações no que trata sua generalização.

No que se refere às limitações, por se tratar de um estudo qualitativo, os resultados limitam-se às percepções e perspectivas dos participantes. Desse modo, os resultados estão limitados ao cenário desta empresa em estudo.

Um outro aspecto refere-se ao estudo ter sido aplicado apenas em uma empresa familiar de pequeno porte. Dessa maneira, os resultados obtidos não podem ser generalizados para um cenário encontrado em outras empresas familiares do mesmo porte.

Para **estudos futuros**, torna-se relevante analisar, uma vez concretizada a saída do Fundador, se a sucessão partilhada em uma empresa familiar de pequeno porte brasileira apresenta impactos positivos ou negativos no processo pós-sucessão; a aplicação do Modelo BEL 5+5+5 em longa escala para confirmar se o cenário encontrado neste estudo aplica-se também

em outras empresas familiares de pequeno porte brasileira, e analisar quais elementos tem maior impacto nas possíveis barreiras enfrentadas por um Filha-Sucessora na gestão de uma empresa familiar de pequeno porte brasileira.

REFERÊNCIAS

- Akhmedova, A., Cavallotti, R., Marimon, F., & Campopiano, G. (2019). Daughters' careers in family business: Motivation types and family-specific barriers. *Journal of Family Business Strategy*. DOI:10.1016/j.jfbs.2019.100307.
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational dynamics*, 12(1), 5-12. DOI: 10.1016/0090-2616(83)90022-0
- Birley, S. (1986). Succession in the homily firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*. 24(3), 36-43.
- Cabrera-Suarez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71-96. DOI: 10.1016/j.leaqua.2004.09.010
- Cater, J. J., & Justis, R. T. (2010). The development and implementation of shared leadership in multi-generational family firms. *Management Research Review*. 33(6), 563-585. doi:10.1108/01409171011050190
- Cunningham, J., Seaman, C., & McGuire, D. (2016). Knowledge sharing in small family firms: A leadership perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 34-46. DOI: 10.1016/j.jfbs.2015.10.002
- Castaldello, J. L. (2012). Como as empresas familiares tratam o processo sucessório: um estudo de caso múltiplo em empresas da serra gaúcha (Vol. 1) Cap. 2. Buqui Livros Digitais.
- Davies, J., Hides, M., & Powell, J. (2002). Defining the development needs of entrepreneurs in SMEs, *Education + Training*, 44 (8/9), 406- 412. DOI: 10.1108/00400910210449240
- Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 41-55. DOI: 10.1177/104225879201600403
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2020). Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review. *Journal of Family Business Strategy*, 100374. DOI: 10.1016/j.jfbs.2020.100374
- Kelly, L. M., Athanassiou, N., & Crittenden, W. F. (2000). Founder centrality and strategic behavior in the family-owned firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 27-42. DOI: 10.1177/104225870002500202
- Kubiček, A., & Machek, O. (2019). Gender-related factors in family business succession: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 13(5), 963-1002.
- Langowitz, N. S., & Allen, I. E. (2010). Small business leadership: Does being the founder matter?. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 53-63. DOI: 10.1080/08276331.2010.10593473
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x
- Lefebvre, M. R., & Lefebvre, V. (2016). Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation's future leadership projections. *Futures*, 75, 66-82. DOI: 10.1016/j.futures.2015.10.010
- Lima, G. S., Neto, A. C., Lima, M. S., Tanure, B., & Versiani, F. (2013). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Revista Pretexto*, 14(4), 65-80. DOI: 10.21714/pretexto.v14i4.1922
- Lopes, A., & Baioa, P. (2011). O impacto da liderança partilhada no desempenho organizacional percecionado. *Gestão e desenvolvimento*, (19), 7-36. DOI: 10.7559/gestaoedesenvolvimento.2011.135
- Mischel, L., & Iannarelli, C. (2011). Understanding a father-daughter succession case: Applying the 5+ 5+ 5 Bernelli model. *C*, 3(2), 270-276
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401. DOI: 10.1016/S0883-9026(97)00010-4
- Mussolino, D., Cicellin, M., Iacono, M. P., Consiglio, S., & Martinez, M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 72-86. DOI: 10.1016/j.jfbs.2019.01.003
- Oliveira, D. P. R. (2010). Empresa Familiar - Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório – E-book. (3ª Ed.). 1-39. São Paulo: Atlas
- Oliveira, J. L., Albuquerque, A. L., & Pereira, R. D. (2013). De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. *Revista de Administração*, 48(1), 21-33. DOI: 10.5700/rausp1071
- Pina e Cunha, M., Cunha, A. D., Rego, A., & Fernandes, F. S. (2017). *Como Liderar Empresas Familiares*. (1ª ed.). 73-155. Alfradide: Lua de Papel.
- Porfirio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2020). Family business succession: Analysis of the drivers of success based on entrepreneurship theory. *Journal of Business Research*, 115, 250-257. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.11.054
- Posso, M. L., & Urbano, D. (2017). *Relevant factors in the process of socialization, involvement and belonging of descendants in family businesses*. *innovar*, 27(63), 61-76. DOI: 10.15446/innovar.v26n63.60665
- Ragab, M. A., & Arisha, A. (2018). Research methodology in business: A starter's guide. *Management and Organizational Studies*, 5(1), 1-14. DOI: 10.5430/mos.v5n1p1
- Sanchis, P. M., Amonarriz, C. A., & Landart, C. I. (2020). How the Pygmalion Effect operates in intra-family succession: Shared expectations in family SMEs. *European management journal*. DOI: 10.1016/j.emj.2020.04.005
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28. DOI: 10.1016/0090-2616(83)90023-2
- Silva, M. F. 2019. *Controle Interno: Um estudo de caso em Micro e Pequena Empresa Familiar*. (1ª ed.). Lisboa: Chiado Books.
- Ussman, A. M. (2004). *Empresas Familiares*, (1. a Edição.). Edições Silabo, Lda.
- Xavier, R. L. (2017). *Sucessão familiar na empresa: a empresa familiar como objeto da sucessão mortis causa*. Universidade Católica: Editora-Porto.

OS FATORES CONTINGENCIAIS E A IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO NAS PME EXCELÊNCIA EM PORTUGAL

Catarina Silva Vidal, iscac16287@alumni.iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093, Coimbra, Portugal

Rosa Nunes, rnunes@iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093, Coimbra, Portugal, CEOS.PP, ISCAC, Instituto Politécnico de Coimbra

Manuela Larguinho, mlarguinho@iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093, Coimbra, Portugal, CEOS.PP, ISCAC, Instituto Politécnico de Coimbra, CERNAS, Instituto Politécnico de Coimbra

RESUMO

Este estudo analisa o impacto dos fatores contingenciais na implementação dos Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) nas Pequenas e Médias Empresas (PME) Excelência em Portugal. Foram recolhidos dados de 214 gestores através de um questionário estruturado, focando-se na dimensão da empresa, estrutura organizacional, tecnologia, cultura organizacional e implementação dos SCG. Os resultados mostram que empresas de maior dimensão e com estruturas mais formalizadas implementam SCG de forma mais sofisticada. O uso de tecnologias de gestão, como sistemas *Enterprise Resource Planning*, revelou-se imprescindível para a recolha e análise de dados necessários ao funcionamento destes sistemas, enquanto uma cultura aberta à inovação facilitou a aceitação dos SCG. Conclui-se que a adaptação dos SCG às necessidades específicas das PME, juntamente com investimento em tecnologia e formação, pode melhorar a eficácia dos sistemas.

PALAVRAS-CHAVE: Fatores Contingenciais, PME Excelência, Performance, Portugal.

ABSTRACT

This study analyzes the impact of contingency factors on implementing Management Control Systems (MCS) in Portugal's Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) of Excellence. Data was collected from 214 managers through a structured questionnaire, focusing on company size, organizational structure, technology, organizational culture, and the implementation of MCS. The results show that larger companies with more formalized structures implement MCS more sophisticatedly. Management technologies, such as Enterprise Resource Planning (ERP) systems, have proven essential for the collection and analysis of data necessary for these systems to operate effectively. At the same time, a culture opens to innovation facilitated the acceptance of MCS. It is concluded that adapting MCS to the specific needs of SMEs, along with investment in technology and training, can improve the effectiveness of these systems.

KEYWORDS: Contingency Factors, SMEs of Excellence, Performance, Portugal.

1. INTRODUÇÃO

As Pequenas e Médias Empresas (PME) representam uma parte significativa da economia portuguesa, sendo responsáveis por uma vasta parcela do emprego e do Produto Interno Bruto (PIB). Em Portugal, as PME Excelência destacam-se pelo seu desempenho, sendo reconhecidas pela capacidade de gerar valor económico e pela estabilidade financeira. Contudo, a

implementação de ferramentas avançadas de gestão, como os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG), nas PME, apresenta desafios específicos que podem condicionar o seu sucesso.

Os SCG são ferramentas formais que auxiliam as empresas a alcançarem os seus objetivos estratégicos, através da medição e monitorização de indicadores de desempenho, tanto financeiros como não financeiros. A literatura sugere que, embora sejam amplamente utilizados em grandes empresas, a implementação dos SCG em PME pode enfrentar barreiras relacionadas com fatores contingenciais, como a dimensão da empresa, a estrutura organizacional, a tecnologia utilizada e a cultura empresarial.

Este artigo tem como objetivo investigar como os fatores contingenciais afetam a implementação dos SCG nas PME Excelência em Portugal, com o intuito de identificar as principais barreiras e facilitadores para uma adoção eficaz. Para alcançar este objetivo, foi utilizada uma metodologia quantitativa, baseada na aplicação de questionários a gestores de PME Excelência, cujas respostas foram submetidas a análises estatísticas, incluindo testes não paramétricos de Kruskal-Wallis e do Qui-Quadrado.

Além desta introdução, o estudo está estruturado da seguinte forma: na sessão 2, é apresentado o enquadramento teórico, que inclui uma revisão da literatura sobre os SCG e a Teoria Contingencial. De seguida, descreve-se a metodologia adotada, baseada numa abordagem quantitativa com a aplicação de questionários a gestores de PME Excelência. Posteriormente, na sessão 4 são discutidos os resultados da análise estatística, destacando a influência dos fatores contingenciais na implementação dos SCG e o seu impacto na *performance* organizacional. O artigo termina com uma conclusão, onde são resumidas as principais conclusões, limitações do estudo e recomendações para futuras investigações.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Os SCG desempenham um papel fundamental na gestão das organizações, permitindo aos gestores alinhar as operações diárias com os objetivos estratégicos de longo prazo (Anthony & Govindarajan, 2007). O conceito de SCG refere-se a um conjunto de ferramentas, processos e procedimentos que facilitam a monitorização e o ajuste do desempenho organizacional, tanto em termos financeiros quanto não financeiros. Segundo Simons (1995), os SCG não são apenas instrumentos de fiscalização, mas sim meios para influenciar e orientar o comportamento organizacional, visando o cumprimento das metas e a criação de valor.

Os SCG surgiram da necessidade de coordenar e controlar as atividades empresariais de forma mais eficaz, especialmente em ambientes empresariais complexos e em constante mudança (Akrofi, M., & Antwi, S., 2021). No contexto das PME, os SCG são especialmente importantes para garantir a sustentabilidade a longo prazo, já que estas empresas, frequentemente, enfrentam limitações de recursos e têm de competir com empresas de maior dimensão. Contudo, as PME enfrentam barreiras únicas à implementação dos SCG, nomeadamente a falta de recursos humanos especializados e a resistência à mudança, o que torna a adaptação destas ferramentas às suas realidades uma questão complexa (Chenhall, 2003).

2.1. A EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO

Historicamente, o controlo de gestão nas organizações centrou-se na monitorização de resultados financeiros, utilizando ferramentas como o orçamento e o controlo orçamental (Otley, 1980). No entanto, o desenvolvimento de novas abordagens à gestão empresarial levou à criação de SCG mais complexos, que integram informações financeiras e não financeiras para fornecer uma visão mais abrangente do desempenho organizacional (Akrofi, M., & Antwi, S., 2021).

O modelo de Levers of Control de Simons (1995) é uma das contribuições mais significativas na evolução dos SCG. Este modelo sugere que os SCG devem ser vistos como sistemas dinâmicos que operam através de quatro "alavancas de controlo": (1) sistemas de crenças, que definem os valores centrais da organização; (2) sistemas de restrições, que estabelecem os limites do comportamento aceitável; (3) sistemas de controlo de diagnóstico, que monitorizam o desempenho face às metas estabelecidas; e (4) sistemas de controlo interativo, que promovem o envolvimento da gestão em processos críticos para estimular a aprendizagem e a inovação. Esta abordagem multidimensional permite que os gestores mantenham um equilíbrio entre o controlo e a flexibilidade, um desafio crítico para as PME.

A implementação de SCG também deve ser adaptada ao contexto específico de cada organização. Bedford e Malmi (2015) analisam como diferentes configurações de controlo podem melhorar a eficácia da gestão, destacando a importância de ajustar os SCG às necessidades organizacionais e à sua estrutura específica, especialmente nas PME, onde a flexibilidade é essencial.

Outro marco importante na evolução dos SCG foi o desenvolvimento do Balanced Scorecard (BSC) proposto por Kaplan & Norton (1992), que introduziu uma abordagem mais holística para medir o desempenho. O BSC propõe a avaliação do desempenho a partir de quatro perspetivas principais: financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento ao integrar indicadores não financeiros, o BSC permite às empresas monitorizar não só o sucesso atual, mas também a sua capacidade de gerar valor futuro. Esta abordagem é especialmente relevante para as PME, que precisam de assegurar o crescimento sustentável e a satisfação dos *stakeholders*.

2.2. TEORIA CONTINGENCIAL: A ADAPTAÇÃO DOS SCG AO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A Teoria Contingencial, proposta por Otley (1980), é amplamente utilizada para explicar as diferenças na implementação dos SCG em diferentes organizações. Esta teoria sugere que não existem soluções universais em gestão, e que os SCG devem ser adaptados ao contexto específico de cada organização, levando em consideração fatores como a dimensão, a tecnologia, o ambiente competitivo e a estrutura organizacional. A Teoria Contingencial argumenta que a eficácia dos SCG depende da sua capacidade de se ajustar a estas variáveis contingenciais, que variam de organização para organização. Com o aparecimento de novas tecnologias, como os sistemas ERP, os SCG nas PME podem adaptar-se mais rapidamente às exigências do mercado, facilitando o controlo e análise de desempenho em tempo real (Kallunki, Laitinen, & Silvola, 2011).

No caso das PME, a Teoria Contingencial torna-se particularmente relevante, pois estas empresas têm características muito distintas das grandes empresas, tanto em termos de recursos como de estrutura organizacional. As PME tendem a ser mais flexíveis e a ter estruturas menos formalizadas, o que pode facilitar a adaptação a mudanças no mercado, mas também pode criar dificuldades na implementação de SCG complexos. A Teoria Contingencial sugere que os SCG devem ser simplificados e ajustados para responder às necessidades específicas das PME, garantindo a sua eficácia e eficiência (Chenhall, 2003).

Estudos como os de Garengo e Bititci (2007) destacam que as PME enfrentam barreiras únicas na implementação dos SCG, relacionadas com a falta de recursos financeiros e humanos, a centralização da tomada de decisões e a resistência à mudança. Estudos mais recentes, como o de Phan et al. (2024), continuam a explorar estas relações, destacando como os SCG contribuem para o desenvolvimento de capacidades organizacionais, como a resiliência e a flexibilidade, e para a melhoria do desempenho global das organizações, inclusive no contexto das PME.

Fisher (1995) categoriza os sistemas de controlo de gestão por níveis de complexidade, sugerindo que diferentes organizações adotam abordagens variadas conforme a sua estrutura e recursos disponíveis. A Teoria Contingencial propõe que a eficácia dos SCG depende da sua capacidade de se ajustar às variáveis contextuais da organização. Com a chegada de novas tecnologias e a crescente preocupação com a sustentabilidade, os SCG evoluíram para incorporar práticas voltadas para a sustentabilidade. Crutzen, Zvezdov, & Schaltegger (2017) demonstram como grandes empresas europeias têm integrado questões de sustentabilidade nos seus SCG, facilitando o alinhamento entre metas ambientais e mudanças estratégicas.

Estes fatores influenciam diretamente a forma como os SCG são adotados e utilizados nas PME. Assim, a Teoria Contingencial propõe que os SCG nas PME devem ser flexíveis, adaptáveis e focados em indicadores essenciais para evitar a sobrecarga da gestão.

2.3. FATORES CONTINGENCIAIS E A IMPLEMENTAÇÃO DOS SCG

Os fatores contingenciais são elementos internos e externos que afetam a forma como os SCG são implementados e utilizados nas organizações. Estes fatores incluem a dimensão da empresa, a estrutura organizacional, a tecnologia utilizada, a cultura empresarial e o ambiente competitivo (Otley, 1980). Estes fatores variam de empresa para empresa, e a eficácia dos SCG depende da sua adaptação a estas variáveis.

Dimensão da Empresa: A literatura sugere que a dimensão da empresa é um dos principais fatores contingenciais que afetam a implementação dos SCG (Chenhall, 2003). Empresas maiores têm mais recursos disponíveis para investir em SCG sofisticados e em recursos humanos especializados. Por outro lado, as PME, devido à sua menor dimensão, enfrentam limitações de recursos que podem dificultar a implementação de SCG completos. No entanto, as PME têm a vantagem de serem mais ágeis e flexíveis, o que pode facilitar a adaptação dos SCG às suas necessidades específicas.

Estrutura Organizacional: A formalização da estrutura organizacional também influencia a adoção dos SCG. Empresas com estruturas mais formalizadas e hierárquicas tendem a ter maior facilidade em implementar SCG, uma vez que a divisão de

responsabilidades e a comunicação formal facilitam a monitorização do desempenho (Simons, 1995). Em contrapartida, nas PME, onde a estrutura organizacional é mais informal e flexível, a implementação de SCG pode ser mais complexa devido à ausência de departamentos claramente definidos e à centralização da tomada de decisões.

Tecnologia: A disponibilidade e o uso de tecnologia são fatores cruciais para a implementação dos SCG. Empresas que utilizam sistemas de gestão integrados, como o ERP, têm maior capacidade de recolher e analisar dados em tempo real, o que facilita a monitorização do desempenho e a tomada de decisões estratégicas (Laitinen, 2011). Além disso, Rahardja (2023) destaca que a implementação de ERP aumenta significativamente o impacto dos sistemas de controlo de gestão, melhorando a alocação de recursos e a eficiência operacional. Por outro lado, as PME que utilizam tecnologias obsoletas ou que ainda dependem de processos manuais enfrentam dificuldades na implementação eficaz dos SCG.

Cultura Empresarial: A cultura organizacional também desempenha um papel importante na adoção dos SCG. Empresas com uma cultura de inovação e colaboração tendem a aceitar melhor os SCG, utilizando-os como uma ferramenta para melhorar a *performance* e identificar áreas de melhoria (Simons, 1995). Em contraste, empresas com culturas mais tradicionais e resistentes à mudança podem ver os SCG como um instrumento de controlo excessivo, o que pode limitar a sua eficácia.

2.4. IMPLEMENTAÇÃO DOS SCG NAS PME

A implementação dos SCG nas PME é um tema amplamente discutido na literatura, com vários estudos a apontar as barreiras e os desafios enfrentados por estas empresas (Garengo & Bititci, 2007). A falta de recursos, tanto financeiros como humanos, é uma das principais barreiras à adoção de SCG nas PME. Além disso, a centralização da gestão e a acumulação de funções pelos gestores limitam a capacidade de implementar SCG de forma eficaz.

Outro desafio identificado é a resistência à mudança, que é frequentemente observada tanto a nível dos gestores como dos colaboradores. A implementação de SCG implica muitas vezes a introdução de novos processos e tecnologias, o que pode gerar resistência em empresas com culturas mais conservadoras. Além disso, a falta de formação e formação dos gestores e colaboradores dificulta a compreensão e utilização eficaz dos SCG.

No entanto, as PME que conseguem implementar SCG de forma eficaz tendem a observar melhorias significativas no seu desempenho. Estudos indicam que a utilização de SCG permite às PME alinhar as suas operações com a estratégia global, melhorar a eficiência dos processos internos e aumentar a satisfação dos clientes, contribuindo assim para o seu sucesso a longo prazo (Laitinen, 2011).

2.5. HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Assim, e consoante os fatores contingenciais referidos anteriormente, enuncia-se a primeira hipótese:

H1: A importância dos fatores de implementação dos Sistemas de Controlo de Gestão varia em função da dimensão da empresa

As organizações de diferentes dimensões podem enfrentar desafios únicos em relação à implementação dos SCG e, consequentemente na adoção do tipo de técnicas e Instrumentos de Controlo de Gestão (ICG). Os ICG ajudam no processo de estabelecer objetivos e na melhor forma para realizar as avaliações de desempenho (Horngren et al., 2017).

Existem três ICG: instrumentos de pilotagem, instrumentos de comportamento e instrumentos de diálogo (Jordan et al., 2021). Dentro destes três ICG existem diversas técnicas e tipo de instrumentos, tais como, *benchmarking*, *BSC*, centros de responsabilidades, instrumentos de avaliação de desempenho financeiros e não financeiros, mapa da estratégia, orçamento, plano operacional, *tableaux de bord*, preços de transferência interna, reuniões e relatórios. Todos eles têm o seu propósito dentro da organização, no entanto, consoante a dimensão desta, nem todos têm a mesma importância ou são sequer utilizados (Lavigne, 2002). Assim, surge a segunda hipótese:

H2: A dimensão das empresas está associada ao tipo de instrumentos e técnicas de controlo de gestão adotados

As organizações que utilizam SCG possuem um efeito positivo relativo à *performance* (Davila, 2000; Duréndez et al., 2016; Widener, 2007). Os SCG podem ajudar a alcançar um melhor desempenho, através da tomada de decisão (Garengo et al., 2005).

Nas PME, mais concretamente nas microempresas, o CG desempenha um papel de segurança e as ferramentas de monitorização de desempenho são utilizadas para efetuar previsões e suportar interações (Lebas, 1995).

A adoção dos SCG numa organização, para Kloviené e Spezial (2015) é a chave para o sucesso e melhoria da organização, e consequentemente, para alcançar uma boa *performance* organizacional. Os autores afirmam que apesar de ser importante a adoção dos SCG para a *performance*, esta importância pode variar consoante o número de trabalhadores da organização.

Para Duréndez et al. (2016), o uso dos SCG pode ser uma fonte de vantagem competitiva, influenciando a *performance* das organizações. No entanto, para Lebas (1995), a *performance* é um dos elementos-chave de uma empresa e reforça a necessidade de utilizar os SCG. Assim, surge a terceira hipótese:

H3: A importância dos SCG para a *performance* da empresa varia em função da dimensão da empresa

3. METODOLOGIA

Nesta investigação, adotou-se uma abordagem quantitativa com base na aplicação de um questionário estruturado a gestores de PME Excelência em Portugal, com o objetivo de analisar como os fatores contingenciais afetam a implementação dos SCG. Esta secção detalha o processo metodológico utilizado, desde a seleção da amostra até às técnicas de análise dos dados, garantindo a validade e fiabilidade dos resultados.

3.1. ABORDAGEM METODOLÓGICA

A abordagem metodológica adotada é de natureza quantitativa e exploratória. A escolha desta abordagem deve-se à necessidade de recolher dados empíricos objetivos sobre as práticas de controlo de gestão nas PME Excelência, bem como os fatores que influenciam a implementação dos SCG. A investigação explora as relações entre os diferentes fatores contingenciais (dimensão, estrutura organizacional, tecnologia e cultura empresarial) e a adoção dos SCG, permitindo identificar padrões e correlações relevantes.

3.2. SELEÇÃO DA AMOSTRA

Para a realização desta investigação, foi escolhido o universo das PME Excelência, nomeadamente, as “1000 Melhores PME Excelência”. Este estatuto atribui mérito às PME e é concedido pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação). As PME Excelência são escolhidas anualmente com base no seu desempenho económico e financeiro, o que as torna num grupo ideal para o estudo dos SCG, uma vez que são empresas com características de sucesso que, presumivelmente, adotam práticas avançadas de gestão.

A seleção destas empresas como amostra deve-se à sua *performance* superior em termos de: (i) Solidez financeira; (ii) Capacidade de inovação; (iii) Eficiência operacional; (iv) Desempenho em contextos competitivos.

A escolha de PME Excelência permite investigar como as melhores práticas de gestão e controlo são implementadas nas PME e como os fatores contingenciais podem influenciar essas práticas. Para assegurar a representatividade da amostra, foram consideradas PME de diversos setores económicos e regiões geográficas de Portugal, garantindo uma diversidade de contextos organizacionais.

Inicialmente, para obter os contactos das 1000 PME Excelência, foi feita uma base de dados através de uma recolha individual dos contactos *online* de cada organização. No entanto, apenas foram encontrados contactos (email e/ou número de telefone/telemóvel) de 779 empresas. Após o envio de email para estas 779 empresas, 34 não foram entregues ao destinatário contando-se, portanto, com 745 empresas. Do total dos questionários enviados foram obtidas 411 respostas alcançando, portanto, uma taxa de resposta de 55%. No entanto, destes apenas 214 foram submetidos corretamente, ficando 197 respostas incompletas/não submetidas e, portanto, foram excluídas.

3.3. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

A recolha de dados foi efetuada por meio de um questionário estruturado, elaborado na plataforma LimeSurvey e distribuído eletronicamente aos gestores das PME Excelência. O questionário encontrava-se organizado em quatro secções principais:

- Secção A - Caracterização da empresa: Incluía questões sobre o número de empregados, volume de negócios e setor de atividade, bem como a formalização da estrutura organizacional e a existência de departamentos. O objetivo era analisar se a dimensão da empresa influencia a implementação e a sofisticação dos SCG.
- Secção B - Sistemas de Controlo de Gestão (SCG): Avaliava o grau de utilização dos SCG, utilizando uma escala de Likert de 5 pontos para medir a concordância com a implementação dos sistemas, onde as respostas variavam entre: 1 - Discordo Totalmente; 2 - Discordo; 3 - Não concordo nem discordo; 4 - Concordo; e 5 - Concordo Totalmente. Procurava-se também identificar os fatores que influenciam a adoção dos SCG e as diferenças entre empresas de diferentes dimensões.
- Secção C - *Performance* organizacional: Focava-se na medição da *performance*, com perguntas sobre os indicadores financeiros e não financeiros utilizados pelas empresas. Utilizou-se uma escala de Likert de 5 pontos para avaliar a importância atribuída pelos gestores à *performance*, com as opções de resposta variando entre: 1 - Nenhuma Importância; 2 - Alguma Importância; 3 - Relativamente Importante; 4 - Importante; e 5 - Muito Importante.
- Secção D - Considerações finais: Incluía uma questão aberta que permitia aos inquiridos partilhar opiniões ou sugestões adicionais, proporcionando uma perspetiva qualitativa que pudesse complementar as respostas fechadas das secções anteriores.

Esta estrutura permitiu explorar como cada um dos fatores influenciava a implementação dos SCG nas PME Excelência, ligando diretamente a análise a aspetos críticos da gestão empresarial.

O uso da plataforma digital teve em vista facilitar a resposta e a submissão dos dados. O processo de recolha decorreu entre 12 de abril e 29 de maio de 2023, com lembretes periódicos enviados para aumentar a taxa de resposta. A amostra final foi composta por 214 respostas válidas, representando uma taxa de resposta de 28%, considerada adequada para estudos com este tipo de amostra. A utilização de uma plataforma digital para a recolha de dados permitiu automatizar o processo de inserção e gestão dos dados, facilitando posteriormente a análise estatística.

3.4. VALIDAÇÃO E PRÉ-TESTE

Antes da aplicação dos questionários, foi realizado um pré-teste com um grupo de cinco gestores de PME Excelência, com o objetivo de assegurar a clareza e relevância das questões. O pré-teste permitiu identificar e corrigir ambiguidades, garantindo que os participantes compreendessem claramente o conteúdo do questionário. Este processo foi fundamental para aumentar a fiabilidade e validade dos dados recolhidos.

Além disso, foi realizada uma validação de conteúdo com especialistas na área de controlo de gestão e PME para verificar se as perguntas do questionário refletiam adequadamente os conceitos teóricos abordados. Este processo garantiu que o instrumento de recolha de dados estivesse alinhado com os objetivos da investigação e que cobria adequadamente as variáveis estudadas.

3.5. ANÁLISE DE DADOS

Os dados recolhidos foram analisados utilizando técnicas de análise estatística descritiva e inferencial, com o apoio do software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). A análise seguiu os seguintes passos:

Análise Descritiva: Foram utilizadas medidas descritivas para caracterizar a amostra e identificar padrões iniciais nos dados relacionados com a implementação dos SCG nas PME Excelência.

Estatística Inferencial: Foram utilizados testes não paramétricos com vista a testar a hipóteses de investigação. Para testar as hipóteses H1 e H3 foi utilizado o teste de Kruskal-Wallis e para testar a hipótese H2 foi utilizado o teste do Qui-Quadrado.

4. RESULTADOS

Nesta secção, os resultados obtidos a partir da análise quantitativa dos questionários são detalhados, evidenciando como cada um dos fatores contingenciais — dimensão, estrutura organizacional, cultura empresarial e tecnologia — influencia a implementação dos SCG nas PME Excelência. Foram considerados indicadores como o grau de utilização dos SCG, o tipo de instrumentos de controlo adotados, e a eficácia percebida dos SCG na melhoria da performance empresarial.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Relativamente à caracterização da amostra, esta é maioritariamente constituída por empresas de pequena dimensão (55%), ou seja, dispõe de um número de trabalhadores entre 10 e 49 (Tabela 1); a maior percentagem de PME Excelência concentram-se no norte do país (36%) (Tabela 2) e o setor mais significativo é o da construção com 15%, seguido de comércio por grosso com 9%, apesar de 17% terem respondido “outro”.

Tabela 1: Dimensão da empresa

Classificação	N.º Empresas	Percentagem
Microempresa	8	4%
Pequena empresa	118	55%
Média empresa	88	41%
Total	214	100%

Tabela 2: Localização geográfica

Região	N.º Empresas	Percentagem
Norte	78	36,45%
Centro	73	34,11%
Área Metropolitana de Lisboa	49	22,90%
Alentejo	8	3,74%
Região Autónoma da Madeira	2	0,93%
Algarve	4	1,87%
Total	214	100%

As respostas ao questionário foram maioritariamente submetidas pelo diretor geral ou pelo administrador da empresa (48%) (Figura 1). No entanto, cerca de 28% selecionaram “Outro”, nomeadamente, 23 respostas correspondem a administrativos/secretários, 6 respostas foram provenientes do departamento de recursos humanos e 5 do departamento de marketing, 20 respostas correspondem a cargos de diretor (diretor financeiro, diretor da qualidade, diretor do departamento de compras, diretor comercial e diretor de operações), 4 respostas foram dadas por contabilistas e 2 por sócios/gerentes. Relativamente aos anos de experiência em que o inquirido possui na função que desempenha atualmente, através de uma análise descritiva, observamos que o mínimo de experiência é 1 ano e o máximo é de 48, sendo a média de 15,69 anos.

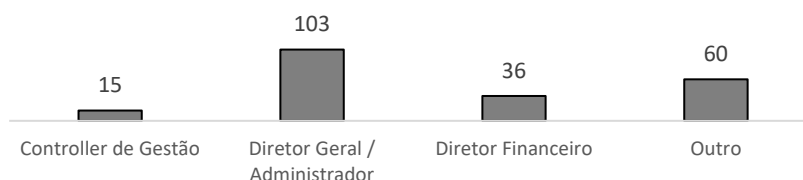


Figura 1 - Função desempenhada

Com estas informações sobre o perfil dos inquiridos, é possível avançar para a análise dos dados recolhidos, de forma a compreender como os fatores contingenciais influenciam a implementação dos SCG nas PME Excelência.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para compreender como as empresas objeto de estudo utilizam os SCG, foi solicitado aos inquiridos que indicassem a frequência de utilização desses sistemas. Os resultados revelaram que 99 dos inquiridos (46,2%) utilizam-nos diariamente, 45 (21%) utilizam semanalmente, 39 (18,2%) mensalmente, 7 (3,2%) trimestralmente e 3 (1,4%) anualmente, enquanto 21(9,8%) afirmaram não fazer uso dos SCG.

Além disso, é importante destacar que a maioria das empresas que os utilizam, 53% implementou-os após 5 anos da sua constituição o que diverge das conclusões da literatura, onde se defende que a sobrevivência e o bom desempenho organizacional dependem de uma gestão proativa na fase inicial do negócio (Greiner, 1998).

Com o objetivo de compreender os motivos subjacentes à ausência de adoção dos SCG pelos inquiridos que responderam "Nunca", foram analisadas as respostas dos participantes que afirmaram nunca utilizar esses sistemas. A partir dessas respostas, foi possível identificar que 52% deles indicaram que a ausência de adoção se deve à satisfação da administração com as práticas de gestão já implementadas.

Após compreender os motivos que levaram 21 empresas a não adotar os SCG, passa-se agora à análise dos dados e resultados referentes às 193 empresas que efetivamente utilizam os SCG. Importa referir que a exclusão das 21 empresas não utilizadoras se justifica para uma análise mais direcionada aos casos em que os SCG estão presentes.

Ao investigar-se as razões que influenciaram essas 193 PME Excelência a adotar os SCG, contactou-se, que a maioria considera importante ou muito importante que a decisão de implementar os SCG surgiu da necessidade de melhorar o desempenho organizacional (68 consideram “importante” e 113 consideram “muito importante”). Outros motivos significativos incluem a necessidade de adaptação às mudanças na cultura organizacional e à medida que a estrutura se complexificou. Estes resultados fornecem informações relevantes sobre as motivações e considerações que levaram as empresas a implementar os SCG em seus processos de gestão.

Como referido anteriormente, foram colocadas três hipóteses de investigação para este estudo:

H1: A importância dos fatores de implementação dos Sistemas de Controlo de Gestão varia em função da dimensão da empresa

Para testar esta primeira hipótese, utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis, cujos resultados se apresentam na Tabela 3.

Tabela 3: Comparação das médias dos fatores por dimensão das empresas

Fatores Contingenciais	Micro		Pequenas		Médias		Valor-p
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Ambiente Externo	2,9	1,7	3,4	1,2	3,3	1,1	.569
Tecnologia	3,4	1,1	3,7	1,1	3,7	1,1	.246
Dimensão	3,0	1,2	3,8	1,1	3,8	1,0	.056
Estrutura	3,1	1,1	3,3	1,2	3,5	1,1	.353
Estratégia	3,9	,9	4,2	,8	4,3	,8	.292
Internacionalização	1,3	,5	2,8	1,5	3,3	1,4	.001
Cultura organizacional	3,3	1,4	3,9	1,1	3,9	1,0	.574

Pela análise da Tabela 3, identificamos que a única diferença estatisticamente significativa ocorre no fator Internacionalização, onde, $\chi^2_{KW}(2) = 13.098$, valor-p < .001. Tanto para as pequenas empresas (M=2,8) quanto para as

médias empresas ($M=3,3$), a importância deste fator para a implementação dos SCG foi significativamente maior em comparação com as microempresas ($M=1,3$).

Este resultado está de acordo com o autor Hill et al. (1990) que destaca a internacionalização como a expansão da organização para mercados estrangeiros, o que implica estar sujeito a um ambiente mais complexo e incerto. Nesse sentido, a implementação dos SCG pode tornar-se particularmente relevante para as PME envolvidas em processos de internacionalização, pois proporciona ferramentas essenciais para lidar com os desafios e a complexidade associados a essa expansão.

Além disso, é importante notar que a internacionalização é um fator dispendioso e que uma PME com recursos limitados tende a ser mais cautelosa ao alocar recursos para a adoção dos SCG (Meyer, 1996). Nesse contexto, as empresas de menor dimensão, como as microempresas, podem enfrentar maiores restrições financeiras na implementação de tais sistemas.

Para as micro e pequenas empresas, os fatores contingenciais que, em termos médios, mais contribuíram para a implementação dos SCG foram a estratégia, as novas tecnologias e a cultura organizacional. Já para as médias empresas, os fatores mais importantes em termos médios, foram estratégia adotada pela empresa, cultura organizacional e a dimensão. Essa análise permite mostrar a importância da cultura e da estratégia como um fator extremamente relevante para que uma PME implemente os SCG.

Torna-se relevante centrar a atenção na hipótese 2, a fim compreender de que forma o tamanho das empresas pode influenciar as escolhas de instrumentos e técnicas de CG nas PME de Excelência.

H2: A dimensão das empresas está associada ao tipo de instrumentos e técnicas de controlo de gestão adotados

Para testar a segunda hipótese, foi utilizado o teste do Qui-quadrado, cujos resultados são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4: Comparação dos instrumentos e técnicas do CG utilizados por dimensão da empresa

Instrumentos e Técnicas do CG	Micro	Pequenas	Médias	Valor-p
<i>Benchmarking</i>	14,3%	17,6%	21,4%	.761
<i>Balanced Scorecard</i>	0,0%	14,7%	22,6%	.170
Centros de responsabilidades	28,6%	36,3%	50,0%	.129
Instrumentos de avaliação do desempenho exclusivamente baseados em indicadores financeiro	42,9%	55,9%	58,3%	.719
Instrumentos de avaliação do desempenho não financeiros	28,6%	48,0%	52,4%	.452
Intranet	28,6%	14,7%	23,8%	.237
Mapa da estratégia	42,9%	25,5%	25,0%	.579
Orçamento e Controlo Orçamental	71,4%	64,7%	71,4%	.650
Plano operacional	57,1%	45,1%	57,1%	.245
Preços de transferência interna	14,3%	7,8%	19,0%	.077*
Reuniões e relatórios	100,0%	68,6%	73,8%	.179
<i>Tableau de bord/Dashboard</i>	42,9%	27,5%	33,3%	.512

Após a análise dos resultados apresentados na Tabela 4, encontrou-se uma associação significativa, considerando um nível de significância de 10%, nos preços de transferência interna, $\chi^2(2) = 5.140$, $p = .077$.

Este resultado está em consonância com algumas afirmações encontradas na literatura (Horngren et al., 2017; Reid & Smith, 2000). Por exemplo, ao serem utilizados os preços de transferência interna como instrumento dominante nos SCG, pode incentivar a otimização das unidades individuais em detrimento da otimização do desempenho global da organização. Além disso, esses preços podem, por vezes, criar conflitos de interesse entre os diversos departamentos da organização, uma vez que podem afetar diretamente os resultados financeiros e desempenho de cada unidade.

Para as microempresas, os instrumentos e técnicas de controlo de gestão mais utilizados são as reuniões e relatórios, apresentando uma taxa de resposta de 100%. Além disso, o orçamento, os indicadores de desempenho financeiros, os mapas da estratégia e o *Tableau de Bord* (TDB) também são considerados muito importantes para empresas desta dimensão.

Já para as pequenas e médias empresas, os resultados foram bastante semelhantes entre ambas, diferindo apenas nas percentagens. Assim, para PME Excelência destas dimensões, os instrumentos e técnicas de controlo de gestão mais utilizados são as reuniões e relatórios, o orçamento, bem como instrumentos baseados em indicadores financeiros e também indicadores não financeiros, juntamente com o plano operacional.

Finalmente, vamos testar a terceira hipótese de investigação que visa analisar o contributo e a importância dos SCG para a *performance* da empresa podem variar consoante a dimensão da empresa.

H3: A importância dos SCG para a *performance* da empresa varia em função da dimensão da empresa

Para testar a terceira hipótese de investigação, optou-se também por utilizar o teste de Kruskal-Wallis de forma a analisar se existem diferenças na variável *performance* em função da variável dimensão, os resultados são apresentados na Tabela 5:

Tabela 5: Comparação da performance por dimensão da empresa

	Micro		Pequenas		Médias		Valor-p
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	
Performance	4,3	,8	4,5	,6	4,6	,6	.160

O contributo e importância dos SCG para a *performance* da empresa foi mais elevado nas médias empresas ($M=4,6$) e mais baixo nas microempresas (4,3), embora a diferença não seja estatisticamente significativa, $\chi^2_{KW}(2) = 3.659$, valor- $p = .160$. Portanto, apesar de não existir uma diferença significativa em termos médios, pode-se referir que, quanto maior for a dimensão da empresa, maior é a média das respostas associadas à *performance*. Autores como Davila (2000), e Duréndez et al. (2016), Junqueira et al. (2016) e Tsamenyi et al. (2011) também comprovam que a implementação dos SCG impacta positivamente a *performance*, o que está em linha com os resultados obtidos na presente hipótese.

4.2. IMPACTO DA DIMENSÃO

A análise dos dados revelou que a dimensão da empresa está diretamente correlacionada com o nível de implementação dos SCG. Entre as PME Excelência, empresas de maior dimensão (próximas do limite superior para classificação como PME) apresentam uma adoção mais completa e sofisticada dos SCG. Estes incluem não apenas ferramentas tradicionais como o orçamento e o controlo orçamental, mas também instrumentos mais avançados, como o BSC, que permite uma visão holística da organização ao incluir indicadores financeiros e não financeiros.

Por outro lado, as **micro e pequenas empresas**, dentro do grupo de PME Excelência tendem a implementar os SCG de forma mais parcial. Muitas destas empresas limitam-se à utilização de ferramentas de controlo financeiro, como o orçamento, devido a constrangimentos de recursos, tanto em termos de capital humano como tecnológico. Estas empresas enfrentam dificuldades em integrar métricas mais complexas relacionadas com processos internos e satisfação do cliente, que são fundamentais para uma gestão estratégica de longo prazo.

Outro fator identificado foi o **nível de especialização da gestão**. Empresas maiores têm maior probabilidade de contar com gestores com formação específica em controlo de gestão, o que facilita a implementação e utilização eficaz dos SCG. Por outro lado, nas empresas mais pequenas, o controlo de gestão está frequentemente centralizado no proprietário ou em gestores que acumulam diversas funções, o que limita a profundidade com que os SCG podem ser aplicados.

4.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura **organizacional** das PME Excelência também desempenha um papel importante na implementação dos SCG. Empresas com estruturas mais formalizadas e departamentalizadas demonstram uma maior capacidade de integrar SCG de forma eficaz. Estas empresas têm departamentos dedicados, como o de contabilidade e finanças, que são responsáveis pela monitorização contínua dos indicadores de desempenho, facilitando a adoção de ferramentas de controlo como o orçamento, o BSC e o TDB.

Além disso, as PME com estruturas organizacionais mais complexas tendem a implementar **centros de responsabilidade**, permitindo uma descentralização mais eficiente do controlo de gestão. Esta prática ajuda a alinhar os objetivos estratégicos globais da empresa com as metas operacionais de cada departamento, garantindo uma gestão mais eficaz e um acompanhamento próximo do desempenho.

Em contrapartida, as **empresas com estruturas mais simples e informais** apresentam uma menor utilização de SCG. A informalidade na comunicação e a flexibilidade nos processos, características típicas de muitas PME, criam barreiras à implementação de SCG, especialmente no que diz respeito à monitorização de indicadores não financeiros. Estas empresas focam-se principalmente no controlo financeiro, com pouca integração de métricas relacionadas com a qualidade, a inovação ou a satisfação do cliente, devido à falta de formalização dos processos internos.

4.3. CULTURA EMPRESARIAL

A cultura empresarial surgiu como um dos fatores mais influentes na implementação dos SCG. Empresas com uma cultura organizacional orientada para a inovação, a aprendizagem contínua e a flexibilidade na adaptação às mudanças do mercado tendem a adotar SCG de forma mais abrangente e eficaz. Estas empresas veem o controlo de gestão não como uma ferramenta de fiscalização, mas como um meio para melhorar o desempenho, identificar áreas de melhoria e alinhar as operações diárias com a estratégia global.

Nas empresas onde predomina uma cultura de **resistência à mudança**, observou-se uma implementação mais limitada dos SCG. A resistência surge tanto ao nível dos gestores como dos colaboradores, que podem ver os SCG como uma forma de controlo excessivo, gerando desconfiança e pouca adesão. Esta resistência é particularmente prevalente em empresas mais tradicionais, onde os processos de gestão são menos formalizados e há uma menor abertura para a adoção de novas ferramentas de gestão.

A análise também revelou que as empresas que **promovem a participação ativa dos colaboradores** na definição de metas e indicadores de desempenho têm mais sucesso na implementação dos SCG. Estas empresas criam um ambiente colaborativo onde os trabalhadores sentem-se parte integrante do processo de gestão, o que facilita a aceitação e a utilização eficaz dos SCG. Esta prática resulta numa maior transparência e responsabilização, que são fundamentais para o sucesso dos sistemas de controlo de gestão.

4.4. TECNOLOGIA

A tecnologia é outro fator que tem um impacto significativo na implementação dos SCG. As PME Excelência que utilizam **software de gestão integrada**, como sistemas de ERP, têm uma maior capacidade de implementar SCG de forma eficaz. Estes sistemas tecnológicos permitem uma recolha e análise de dados em tempo real, facilitando a monitorização de indicadores de desempenho e a tomada de decisões informadas.

As empresas que utilizam ferramentas tecnológicas avançadas conseguem integrar com mais facilidade indicadores financeiros e não financeiros nos seus SCG, o que lhes proporciona uma visão mais completa e estratégica do seu desempenho. A tecnologia também permite automatizar muitos processos de controlo, reduzindo a carga administrativa associada à monitorização manual dos indicadores de desempenho.

Por outro lado, as PME que ainda dependem de processos manuais ou de **tecnologias desatualizadas** enfrentam grandes desafios na implementação dos SCG. Estas empresas têm dificuldade em aceder a informações em tempo útil, o que limita a capacidade de resposta às mudanças do mercado e a implementação de ações corretivas rápidas. A falta de tecnologia adequada também dificulta a integração de diferentes fontes de dados, o que resulta numa visão fragmentada do desempenho organizacional.

Os resultados apresentados confirmam que os fatores contingenciais desempenham um papel fundamental na implementação e eficácia dos Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) nas PME Excelência. Através da análise dos dados, foi possível identificar como a dimensão, estrutura organizacional, cultura empresarial e tecnologia influenciam diretamente a forma como as PME adotam e utilizam os SCG para melhorar o seu desempenho. Nesta secção, discutimos os principais achados, relacionando-os com a literatura existente e destacando as implicações práticas para as PME.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados confirmam que os fatores contingenciais, como a dimensão, estrutura organizacional, cultura empresarial e tecnologia, desempenham um papel fundamental na implementação e eficácia dos SCG nas PME Excelência. Empresas de maior dimensão e com estruturas organizacionais mais formalizadas implementam SCG de forma mais eficaz, enquanto empresas menores enfrentam limitações devido a recursos e processos menos formalizados. A cultura empresarial e a adoção de tecnologias avançadas também influenciam significativamente o sucesso dos SCG, em linha com as conclusões de autores como Chenhall (2003) e Simons (1995).

5.1. DIMENSÃO DA EMPRESA E CAPACIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DOS SCG

Tal como sugere a literatura, empresas de maior dimensão têm maior facilidade em implementar SCG mais complexos, devido aos seus recursos humanos e tecnológicos superiores (Chenhall, 2003). Estes recursos permitem-lhes adotar ferramentas sofisticadas, como o BSC (Kaplan & Norton, 1996) e o TDB. Já as micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades devido à limitação de recursos, focando-se apenas em controlos financeiros simples, o que está em consonância com os estudos de Davila (2000) e Duréndez et al. (2016). Para estas empresas, a implementação dos SCG deve ser adaptada às suas realidades, com foco em instrumentos essenciais que não sobrecarreguem os seus recursos limitados.

5.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A FORMALIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE CONTROLO

Empresas com estruturas formalizadas e departamentos bem definidos têm maior sucesso na implementação de SCG. A criação de centros de responsabilidade, conforme sugerido por Merchant e Van Der Stede (2007), permite uma melhor descentralização do controlo, alinhando os objetivos estratégicos com as metas operacionais. No entanto, PME com estruturas mais informais enfrentam dificuldades na implementação de SCG, especialmente na integração de indicadores não financeiros, devido à falta de clareza nas funções e responsabilidades, como também já foi observado por Garengo & Bititci (2007).

5.3. CULTURA EMPRESARIAL: RESISTÊNCIA À MUDANÇA E ABERTURA À INOVAÇÃO

Empresas com uma cultura orientada para a inovação e o envolvimento dos colaboradores implementam SCG de forma mais eficaz, em concordância com o que é defendido por Simons (1995). A participação ativa dos colaboradores na definição de metas e indicadores facilita a aceitação dos SCG, corroborando as ideias de Schein (1990) sobre o papel da cultura organizacional na adoção de sistemas de controlo. Por outro lado, empresas com uma cultura mais tradicional e resistente à mudança enfrentam dificuldades na adoção dos SCG, limitando o seu impacto, como também defendido por Kotter (1996).

5.4. TECNOLOGIA: UM FACILITADOR ESSENCIAL PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS SCG

A tecnologia, especialmente a adoção de sistemas ERP, facilita a implementação dos SCG ao permitir a monitorização em tempo real dos indicadores de desempenho. As PME que investem em tecnologia têm maior capacidade de integrar dados financeiros e não financeiros, automatizando processos de controlo e melhorando a eficácia dos SCG, de acordo com Kaplan & Norton (1996). PME que ainda dependem de processos manuais enfrentam maiores desafios, resultando numa visão fragmentada do desempenho organizacional, conforme já apontado por Laitinen (2011).

Em síntese, fatores como a dimensão, a estrutura organizacional, a cultura empresarial e a tecnologia revelaram-se determinantes para a implementação dos SCG.

6. CONCLUSÃO

Este estudo analisou a influência dos fatores contingenciais na implementação dos Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) nas PME Excelência em Portugal, bem como o impacto desses sistemas na performance empresarial. Os resultados confirmam que a implementação eficaz dos SCG está condicionada por fatores como a dimensão da empresa, a estrutura organizacional, a cultura empresarial e a adoção de tecnologias avançadas, alinhando-se com a literatura existente (Chenhall, 2003; Simons, 1995).

Empresas de maior dimensão e com estruturas mais formalizadas demonstraram uma maior capacidade de adotar SCG mais complexos, como o Balanced Scorecard, enquanto micro e pequenas empresas tendem a focar-se em ferramentas de controlo financeiro simples. Além disso, a cultura empresarial, nomeadamente a abertura à inovação e a resistência à mudança, revelou-se um fator crítico para o sucesso da implementação dos SCG (Merchant e Van Der Stede, 2017).

Embora a relação positiva entre a implementação dos SCG e a performance organizacional tenha sido confirmada, a variação entre empresas de diferentes dimensões não foi estatisticamente significativa. Contudo, empresas de maior dimensão tendem a reportar maior eficácia dos SCG na melhoria da sua performance.

Com base nestes resultados, recomenda-se que as PME invistam na formação contínua de gestores e colaboradores para reduzir a resistência à mudança e melhorar a compreensão dos SCG. Além disso, a adoção de tecnologia integrada, como os sistemas ERP, é essencial para melhorar a monitorização de indicadores de desempenho e aumentar a eficácia dos SCG. Por fim, as PME de menor dimensão devem adaptar os SCG às suas realidades e concentrar-se na implementação gradual de instrumentos essenciais, evitando sobrecarregar os seus recursos limitados.

As principais limitações deste estudo incluem a dependência de perceções dos inquiridos, o que pode introduzir subjetividade nos resultados. Estudos futuros poderão incluir dados financeiros reais para uma análise mais objetiva e ampliar a amostra, incluindo empresas de maior dimensão, para permitir comparações mais detalhadas.

REFERÊNCIAS

- Agbejule, A. (2011). Organizational culture and performance: The moderating effects of management accounting systems. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(2), 96-112.
- Akrofi, M. M., & Antwi, S. K. (2021). Management control systems in turbulent environments: The moderating role of strategy. *Accounting, Organizations and Society*, 93, 101275.
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2007). *Sistemas de Controlo Gerencial* (12.a Edição). McGraw-Hill.
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock Publications.
- Chapman, C. S. (1997). Reflections on a contingency view of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 189-205. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00001-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00001-9)
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
- Crutzen, N., Zvezdov, D., & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control: Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*, 143, 1291-1301.
- Davila, T. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 383-409. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00034-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00034-3)
- Duréndez, A., Ruiz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.05.001>
- Fisher, J. (1995). Contingency-based research on management control systems: Categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature*, 14, 24-53.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47. <https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2005.00105.X>
- Garengo, P., & Bititci, U. (2007). Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 802-825
- Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-68.
- Hartmann, F. G. H. (2000). The appropriateness of RAPM: Toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), 451-482. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(98\)00036-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(98)00036-1)
- Hill, C., Hwang, P., & Kim, C. (1990). An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mod. *Strategy Management Journal*, 11(2), 117-128.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2017). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (16th ed.). Pearson.
- Jordan, H., Neves, J., & Rodrigues, J. (2021). *O Controlo de Gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores* (11.a Edição). Áreas Editora.

- Junqueira, E., Dutra, E., Filho, H., & Gonzaga, R. (2016). The effect of strategic choices and management control systems on organizational performance. *Revista Contabilidade e Finanças*, 27(72), 334–348. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201601890>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70, 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press*.
- King, R., Clarkson, P. M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21(1), 40–55. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.11.002>
- Khandwalla, P. N. (1972). The effects of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research*, 10(2), 275–285.
- Kallunki, J.-P., Laitinen, E. K., & Silvola, H. (2011). Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), 20–39.
- Klovienė, L., & Speziale, M. (2015). - Is performance measurement system going towards sustainability in SMEs? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 328–333.
- Laitinen, E. K. (2011). Effect of reorganization actions on the financial performance of small entrepreneurial distressed firms. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 7(1), 57–95. <https://doi.org/10.1108/18325911111125540/FULL/XML>
- Lavigne, B. (2002). *Contribution à L'étude de la Génèse des Systèmes d'information Comptable des PME: une Recherche Empirique*. In Actes du XXIIIème Congrès de l'Association Française de Comptabilité. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00584492>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1986). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. *Harvard Business School Press*.
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal Production Economics*, 41(1–3), 35.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives (4th ed.). *Pearson Education Limited*.
- Meyer, R. (1996). The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9)
- Perrow, C. (1970). Organizational Analysis: A Sociological View. *Tavistock Publications*.
- Phan, T., Baird, K., Bhuyan, M., & Tung, A. (2024). The associations between management control systems, organisational capabilities, and performance. *Journal of Management Control*, 34(4), 435–462.
- Rahardja, U. (2023). Implementation of enterprise resource planning (erp) in indonesia to increase the significant impact of management control systems. *APTISI Transactions on Management*, 7(2), 152–159.
- Reid, G., & Smith, J. (2000). The impact of contingencies on managerial accounting systems development. *Management Accounting Research*, 11, 427–450.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture and Leadership (2^a ed.). *Jossey-Bass*.
- Simons, R. (1995). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. *Harvard*.
- Simons, R. (2000). Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. *Prentice Hall*.
- Tsamenyi, M., Sahadev, S., & Qiao, Z. S. (2011). The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China. *Advances in Accounting*, 27(1), 193–203. <https://doi.org/10.1016/J.ADIAC.2011.05.001>
- Widener, S. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 757–788.

FAMILY FIRMS, ESG AND PERFORMANCE

Raquel Esther Querentes Hermida, raquel.querentes@usc.es, Universidade de Santiago de Compostela

Maria Garrido Ruso, mariagarrido.ruso@usc.es, Universidade de Santiago de Compostela

Luis Otero González, luis.otero@usc.es, Universidade de Santiago de Compostela - ECOBAS

Pablo Durán-Santomil, pablo.duran@usc.es, Universidade de Santiago de Compostela - ECOBAS

ABSTRACT

The relationship between Environmental, Social, and Governance (ESG) practices and financial performance is in its early stages in the literature when it comes to family firms, requiring further empirical evidence. This study focuses on 538 Spanish companies, over 70% of which are family-owned, examining how ESG influences their financial and risk performance based on Socioemotional Wealth theory. Using an ESG index, the findings reveal that family firms with boards of directors show a strong commitment to ESG practices, especially in environmental and labor subdimensions, positively impacting their financial performance. Conversely, social initiatives have a negative effect. Notably, companies with higher ESG ratings in labor performed better financially during the COVID-19 crisis. However, the presence of sustainability reports or ESG committees does not guarantee improved performance, indicating the complexity of the relationship between ESG practices and corporate success.

KEYWORDS: Family companies, ESG, performance, resilience, disclosure

EQUILÍBRIOS ENTRE GOVERNO E GESTÃO DA EMPRESA FAMILIAR

Jorge José Martins Rodrigues, jjrodrigues@iscal.ipl.pt, ISCAL / Instituto Politécnico de Lisboa / IJP –
Instituto Jurídico Portucalense

Maria Amélia André Marques, amelia.marques@esce.ips.pt, Instituto Politécnico de Setúbal, Escola
Superior de Ciências Empresárias

RESUMO

Perante os cenários VUCA (volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade), nas empresas familiares tem-se evidenciado a resiliência, assente na especificidade dos seus recursos únicos – *familiness* – postos à disposição pela família empresária. Esta comunicação procura contribuir para uma compreensão mais profunda do equilíbrio entre governo e gestão da empresa familiar no usufruto daqueles recursos. A estratégia de investigação prosseguida socorreu-se da “teoria da prática” de Bourdieu, para se obter uma visão inovadora do que se passa neste campo de análise. Assim, advoga-se um diálogo fecundo entre a empresa familiar e a família empresária, com estas entidades a deverem estruturar-se internamente; segundo os princípios de uma gestão sã e prudente, para a empresa familiar, e conforme com os valores nucleares prosseguidos, no que respeita à estruturação da família empresária. Tudo isto, sob a batuta de uma liderança eficaz, quer na família quer na empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Família empresária, empresa familiar, recursos humanos, liderança, VUCA

ABSTRACT

Amidst VUCA scenarios (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity), family businesses have shown resilience, due to the specificity of their unique resources – *familiness* – made available to them by the entrepreneurial family. This communication aims to contribute to a deeper understanding of the balance between the governance and management of family businesses in the use and management of these resources. Bourdieu's 'theory of practice' was used as a research approach method because it advocates for a constructive dialogue between the family business and the entrepreneurial family, both of which need to establish internal structures aligned with principles of effective management for the family business and the core values guiding the entrepreneurial family. Thus, enabling a fresh perspective on this subject, and obtaining an innovative view of what is happening in this field of analysis. Effective leadership within the family and the company plays a critical role in this process. A fruitful dialogue is encouraged between the family business and the entrepreneurial family, with these entities having to structure themselves internally; according to the principles of comprehensive and sensible management for the family business, and under the core values pursued concerning the structuring of the entrepreneurial family. All this under the “baton” of effective leadership, both in the family and the company.

KEY WORDS: Business family, family business, human resources, leadership, VUCA

1. INTRODUÇÃO

Em tempos caracterizados pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade – cenários VUCA – as empresas familiares enfrentam exatamente os mesmos problemas que as empresas de capital aberto ou de subscrição pública, aos quais acrescem ainda os problemas da família empresária. É normal que numa empresa se chame a atenção a alguém por não alcançar os objetivos, promover um empregado a um cargo superior a quem os antigos colegas devem subordinar-se, e despedir outro pelo não cumprimento com os requisitos da função, ou não estar alinhado com os objetivos da empresa (Bernhoeft *et al.*, 2003; Alcaide *et al.*, 2009; Chrisman *et al.*, 2012; Combs *et al.*, 2020; Taskan *et al.*, 2022).

Quando estas situações sucedem numa empresa familiar, esse alguém é um pai, um filho, um irmão ou um primo, e o problema toma dimensões diferentes, pois as suas consequências repercutem-se também no seio da família empresária. Muitas famílias empresárias – por estrutura, cultura, valores – enfrentam estes processos sem grandes sobressaltos, porque podem falar e ir decidindo evitar os conflitos. Ou seja, vão procurando o consenso entre todos os interessados. Porém, outras famílias empresárias vivem em constante discussão e até se separam. Haverá ainda outras famílias empresárias que nem discutem, evitando o conflito e, noutros casos, a empresa familiar ressentem-se (Barach *et al.*, 1995; Astrachan *et al.*, 2002; Bennedsen *et al.*, 2007; Cieciuch *et al.*, 2018; Carr *et al.*, 2018). Há, no entanto, uma forma de diminuir o impacto destes problemas: estabelecer um equilíbrio entre o governo e a gestão da empresa familiar.

Contudo, como se percebe, as necessidades de cada subsistema – empresa familiar ou família empresária – mudam constante e frequentemente, não sendo fácil conciliar e equilibrar todas as forças e conflitos de interesses que se geram (Carlock *et al.*, 2010; Ward, 2010; Brines *et al.*, 2013). A melhor forma de manter aqueles subsistemas fora da zona de perigo é regular as suas expectativas, decidindo o que é possível e o que não é possível, e definir balizas e limites à decisão, tendo como foco a empresa familiar (Ariño, 2005; Bettinelli *et al.*, 2014; Barros, 2016).

Para além desta Introdução, de seguida expõem-se os estilos de gestão, os princípios e valores da governabilidade organizacional, no ponto dois. No ponto três apresentam-se as estruturas de governo no universo familiar, a administração nas empresas familiares e a gestão das relações dos proprietários nas empresas familiares. O ponto quatro explica o conceito de poder e liderança adotados e as fontes de poder na empresa familiar. Por fim, termina com uma Nota Final.

2 GESTÃO E GOVERNABILIDADE ORGANIZACIONAL

2.1 ESTILOS DE GESTÃO

Os indivíduos que ocupam cargos de gestão não são neutros nas suas decisões, no sentido em que não são moldáveis pelo cargo; outrossim, eles próprios fazem o cargo. Estes indivíduos são detentores de valores (aquilo em que verdadeiramente acreditam – honestidade, integridade, princípios morais) já adquiridos, além de possuírem um conjunto de experiências vividas (Mintzberg, 1994; Chrisman *et al.*, 2016).

Estas experiências proporcionam-lhes um conjunto de competências, eventualmente obtidas por formação ou treino noutras funções, bem como uma base de conhecimentos alargada. Esses conhecimentos podem ser usados directa ou indirectamente, para ajudar o gestor a interpretar situações de trabalho concretas, ou seja, constituem um conjunto de modelos mentais, no sentido em que fornecem “lentes” próprias pelas quais os gestores interpretam o mundo à sua volta (Mintzberg, 1994).

O conjunto destas variáveis (valores, experiência, conhecimentos, competências e modelos) determina, em grande parte, como o gestor exercerá um determinado cargo – o seu estilo de gestão. Como consequência, um estilo de gestão, em particular, tornar-se-á perceptível à medida que o gestor desempenhe o que se espera da sua função (Carter III *et al.*, 2014; Aguilera *et al.*, 2018). Para que os diferentes estilos de gestão possam convergir com os interesses da Sociedade, em geral, surgiu a responsabilidade social das organizações, um tema quase tão antigo como o próprio capitalismo. Envolve as normas de conduta específicas à racionalidade, desempenho e comportamento das organizações, numa economia de mercado, podendo decompor-se em três áreas: ética nos negócios, governo das sociedades e enquadramento jurídico-legal da atividade económica (Henderson, 2001; Garcia-Marza, 2004).

2.2 GOVERNABILIDADE ORGANIZACIONAL

Em sentido amplo, a governabilidade pode ser assimilada à procura permanente de melhores sistemas de gestão de pessoas e recursos. As decisões, em vez de serem propriedade e poder de qualquer um indivíduo ou grupo, devem resultar de uma negociação permanente entre os atores sociais, os quais são parceiros do mesmo jogo. O terreno de jogo pode ser um Estado, uma organização – família empresária ou empresa familiar – ou um problema a resolver (Défarges, 2003; Rodrigues, 2019; Rodrigues *et al.*, 2023).

Em sentido estrito, a governabilidade organizacional (corporate governance, governo das sociedades, governação organizacional, controlo empresarial), mais do que uma mudança na estrutura e gestão das organizações, foi uma verdadeira revolução no seio do capitalismo que restabeleceu o poder dos proprietários – representados pelos investidores institucionais, que se tornaram os donos do jogo – em detrimento do poder dos gestores e dos trabalhadores (Rodrigues, 2009; 2019).

A governabilidade organizacional distingue-se da gestão (management), apesar de ambas se focarem, hoje, em novas formas de atuação, mais abertas e transparentes, que implicam o envolvimento e participação das partes interessadas nos processos de decisão organizacional, existindo uma ligação entre ambas, como mostra a Figura 1 – Governabilidade organizacional vs gestão empresarial (Goodijk, 2002).



Figura 1 – Governabilidade organizacional vs gestão empresarial

A existência de boas práticas de governabilidade organizacional – e de órgãos próprios no seio da família empresária – estimula a criação de valor nas organizações; uma correta gestão da empresa familiar – assente também em órgãos próprios – é condição necessária para a melhoria da governabilidade organizacional, ao procurar uma maior participação e envolvimento de todas as partes interessadas na tomada de decisão aos diversos níveis organizacionais (Casillas et al., 2005; Arteaga et al., 2017; Chrisman et al., 2018; Klein et al., 2019).

A gestão da empresa familiar foca-se na elaboração de estratégias para atingir os objetivos definidos por esta, através da implementação de medidas concretas, da afetação dos recursos económicos necessários e da motivação dos recursos humanos. Por outro lado, a administração das organizações deve ser capaz de estimular o relacionamento entre as diversas equipas e unidades funcionais que a constituem, através da partilha de responsabilidades, da promoção da participação e do envolvimento dos gestores intermédios (Habberson et Pistruì, 2002; Habberson et al., 2003; Chrisman et al., 2014), como veremos em 3.3. A administração nas empresas familiares.

Ao mesmo tempo, num quadro de boas práticas ao nível da governabilidade organizacional, os administradores são confrontados com a necessidade de construírem relacionamentos com as diversas partes interessadas, procurando oportunidades de diálogo e envolvimento, no pressuposto de que as organizações existem para servir os interesses das suas múltiplas partes interessadas. Assim, podem-se considerar os administradores como agentes desses grupos de partes interessadas e, deste modo, concluir que representam os interesses de todos e não apenas os interesses dos proprietários. Deste modo, a gestão cinge-se às relações entre os gestores e os seus subordinados (Frank et al., 2017; Sotomayor et Rodrigues, 2024).

O funcionamento das organizações e os seus resultados são afetados indiretamente pela governabilidade organizacional (Pérez, 2003). Esta é o governo do governo, onde: a governação define uma relação de poder; o governo é o exercício operacional desse poder; a governabilidade é a medida deste poder sobre o sistema a que se refere (Rodrigues, 2009). O surgimento da segunda geração é normalmente uma fonte de conflitos e são raras as empresas familiares que ultrapassam a terceira geração (Gersick et al., 1997).

2.3 VALORES DA GOVERNABILIDADE ORGANIZACIONAL

Os valores da governabilidade organizacional ganharam destaque na literatura sobre *corporate governance* (Monks, 2001; Kaur *et al.*, 2018; Hernández-Linares *et al.*, 2018) sendo catapultados, sobretudo para os mercados financeiros, pela sua inclusão na lei Sarbanes-Oxley (SOX):

- a) Senso de justiça (*fairness*)
- b) Transparência (*disclosure*)
- c) Prestação de contas (*accountability*)
- d) Conformidade legal (*compliance*).

Assim, aquela lei faz recomendações de práticas a serem utilizadas em cada valor, as quais se podem ajustar e serem recomendadas e aplicadas aos campos família empresária e empresa familiar, como segue:

2.3.1 SENSO DE JUSTIÇA (FAIRNESS)

O senso de justiça refere-se à equidade do tratamento entre proprietários da empresa familiar, sejam eles maioritários ou minoritários, quer no aumento da riqueza gerada por esta quer pelos resultados das operações do negócio de família. E ainda na presença ativa em assembleias-gerais, além de monitorar as práticas de gestão dos gestores da empresa familiar (Cruz et Nordqvist, 2012; Cleary et Moreno, 2019; Firfiray et al., 2018). Assim, recomenda-se:

- i) A remuneração do gestor principal (CEO) deverá ser aprovada pelo conselho de administração;
- ii) Aprovação pelos proprietários dos planos de bónus corporativos (stock options);
- iii) Não permissão de empréstimos pessoais por diretores executivos;
- iv) Devolução de bónus e de lucros distribuídos, caso a empresa familiar corrija as suas demonstrações financeiras em decorrência do não cumprimento relevante das normas estabelecidas;
- v) Definições de penas historicamente inusitadas para fraudes.

Neste contexto, por fraudes corporativas, entenda-se a alteração, destruição, mutilação, ocultação e a falsificação de documentos ou informações com a intenção de impedir, obstruir ou influenciar o conhecimento e a análise do desempenho e da situação dos negócios e da gestão.

2.3.2 TRANSPARÊNCIA DA INFORMAÇÃO (DISCLOSURE)

A transparência da informação consubstancia-se na divulgação de forma igualitária desta, especialmente aquela de elevada relevância, que tem impacto nos negócios e que envolve resultados, oportunidades e riscos (Ariño, 2005; Rodrigues, 2019). São recomendações, para este valor:

- i) Os detentores de informações privilegiadas deverão seguir as exigências da lei nos casos de mudança nas suas participações enquanto proprietários;
- ii) Redução de prazos para comunicar a informação interna sobre resultados aos órgãos fiscalizadores competentes;
- iii) Outras informações complementares aos relatórios exigidos pela lei, relativas às condições financeiras e operacionais da empresa familiar, deverão ser divulgadas com rapidez;
- iv) Contingências não incluídas no balanço patrimonial também deverão ser divulgadas atempadamente.

2.3.3 PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)

A prestação responsável de contas deve-se fundamentar nas melhores práticas, quer contabilísticas quer de mercado, e estar de acordo com as normas de auditoria (Rodrigues et Marques, 2023). São recomendações, para este valor:

- i) A empresa familiar deve rever os relatórios e certificar-se de que não há falsas declarações ou omissões de fatos relevantes;
- ii) As demonstrações financeiras da empresa devem revelar adequadamente a posição financeira, os resultados das operações do negócio da família e os fluxos líquidos de tesouraria;
- iii) A empresa familiar deve ser responsável pelos seus controlos internos, conceção de processos e pela avaliação e acompanhamento da sua eficiência.

2.3.4 CONFORMIDADE LEGAL (COMPLIANCE)

A empresa deve pugnar pelo cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos, nos regimentos internos e nas instituições legais do país (Chrisman et al., 2018). São recomendações, para este valor:

- i) Adoção de um código de ética para os seus principais gestores executivos, o qual deverá conter formas de encaminhamento de questões relacionadas com os conflitos de interesse, divulgação de informações e cumprimento das leis e regulamentos;
- ii) A empresa que não adotar a explicação de condutas num código de ética deverão explicar as razões da não adoção (*comply or explain*).

Estas recomendações, não sendo obrigatórias, ilustram a responsabilidade da empresa familiar com os valores da *corporate governance*.

3. GOVERNABILIDADE DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA E DA EMPRESA FAMILIAR

A ideia subjacente à longevidade deste tipo de organizações – família empresária e empresa familiar – assenta na separação entre os diferentes papéis representados pelos membros da família empresária, separando os vários tipos de interesses contidos nesses papéis (Rodrigues, 2019). Assim, a análise dessa rede de interesses sobrepostos, os quais, muitas vezes são antagónicos, pode tornar possível a sua compatibilização, através da implementação de um sistema do tipo *checks and balances*. Ou seja, quem faz parte dos órgãos não deverá poder acumular funções – a bem da sua liberdade de atuação e também da transparência na prestação de contas e chamada de atenção para trajetórias ou rumos a corrigir. Coexistirão, assim, órgãos de execução e órgãos de controlo – quer na família empresária quer na empresa familiar –, com a sua composição própria e diferente, em cada um deles, conseguindo-se assim equilíbrios percebidos como justos (Rautiainen et al., 2012; Rodrigues, 2019).

Na família empresária, o seu governo significa, primordialmente, ter regras claras em relação à propriedade e à gestão da empresa familiar, saber usar o seu património de forma responsável e coerente com o passado, com o presente e vislumbrando o futuro (Jaskiewicz et al., 2013; Rodrigues et Marques, 2018).

Na empresa familiar, fica salvaguardado o acompanhamento activo da gestão da mesma pelos proprietários, através de mecanismos de governação e de supervisão que não permitam a interferência de assuntos do foro da família empresária nos assuntos da gestão do negócio da empresa familiar (Rodrigues et Marques, 2018).

3.1 ESTRUTURAS DE GOVERNO NO UNIVERSO FAMILIAR

Para facilitar a separação do governo da família empresária do governo da empresa familiar recorre-se, em geral, à formalização de estruturas em ambas as entidades, conforme figura 2. Os pressupostos destas estruturas assentam, em geral, nos valores próprios da família empresária, os quais, são como o vento: não se veem, mas sentem-se! Adicionalmente, estas estruturas também criam espaços onde os membros da família que não pertencem à empresa familiar por alguma razão, possam vivê-la, amá-la e sentir que também contribuem para a mesma (Chrisman et al., 2018; Vilanova, 2018).

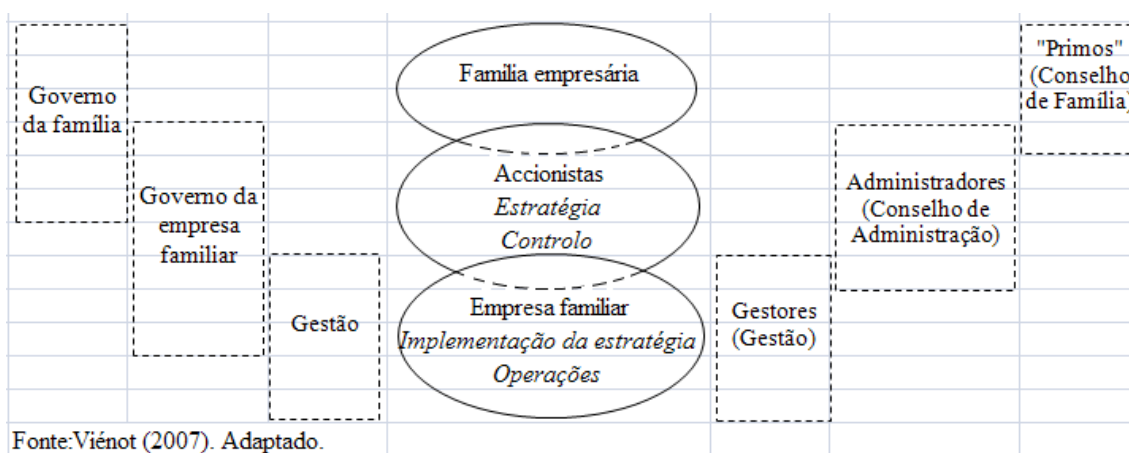


Figura 2 – Estruturas de governo no universo familiar

O governo da família empresária significa, primordialmente, ter regras claras em relação à propriedade e à gestão e uso do seu património de forma responsável e coerente com o passado, com o presente e vislumbrar o futuro. Regras estas que ao definir o correto uso da propriedade se devem transformar na carta magna da família, uma constituição que todos os membros desta devem conhecer e utilizar, com o objetivo de dirimir dúvidas e eventuais conflitos – o protocolo familiar (Sarbah *et Xiao*, 2015; Rodrigues *et Marques*, 2018).

Na primeira e segundas gerações, dependendo da dimensão dos negócios, os proprietários da empresa familiar tendem a assumir, simultaneamente, vários papéis: proprietários, administradores e gestores. Porém, nas gerações seguintes, com a complexidade introduzida com o aumento dos compromissos da empresa e o aumento do número dos membros da família, deixa de ser possível esta acumulação de papéis e este modelo de governo exige evoluções, que necessariamente devem ser realizadas no tempo pela família empresária, como forma de reforçar a longevidade das suas empresas. Uma evolução necessária é a criação de estruturas organizacionais da empresa familiar e da família empresária, nomeadamente o conselho de administração e o conselho de família, nos quais se deve estabelecer uma comunicação eficaz (Gersick *et al.*, 1997; Gallo *et al.*, 2009; Carlock *et Ward*, 2010).

O conselho de administração tem como missão representar os interesses do capital em harmonia com outros interesses relacionados, governando a empresa familiar de forma colegial. O conselho de família é o órgão no qual a família empresária define o planeamento estratégico familiar e toma decisões sobre aspetos da relação entre a empresa e a família. É um órgão onde se pretende melhorar a comunicação dentro da família empresária, criar sólidos fundamentos que permitam resolver os conflitos que se apresentem e manter a unidade familiar (Montemerlo *et Ward*, 2011, Rodrigues *et Marques*, 2023).

Mediante a atuação deste órgão, são estabelecidas as normas da relação entre a família empresária e a empresa familiar e fixadas as responsabilidades dos indivíduos entre eles e na sua relação com a empresa familiar (Steier *et al.*, 2015; Decker *et al.*, 2017). É um órgão criado pela família empresária com os objetivos:

- a) Fazer dos seus membros proprietários responsáveis;
- b) Melhorar a comunicação entre os membros da família empresária;
- c) Ter objetivos globais bem definidos e propostas para o seu desenvolvimento estratégico;
- d) Separar os problemas da família empresária dos problemas da empresa familiar.

Logo, pretende-se criar uma cultura para que nas decisões empresariais que afetam a família empresária existam as menores discussões possíveis, privilegiando os interesses da empresa familiar aos dos indivíduos. O conselho de família deve articular-se sempre com o conselho de administração, com a finalidade de, no futuro, se obterem os melhores resultados empresariais e familiares (Nordstrom *et al.*, 2015). Podemos então dizer que o conselho de família:

- a) É um órgão de governo da família empresária, especialmente necessário quando as famílias crescem e se tornam complexas.
- b) Serve para separar os interesses do âmbito familiar dos interesses do âmbito empresarial.
- c) Centraliza interesses, objetivos e conflitos dando à família uma só voz, e permite que nela exista uma grande coesão entre os seus membros e com a empresa familiar.

Em suma, o conselho de família é um órgão formal onde os membros da família empresária debatem assuntos de interesse comum e se informam no duplo sentido família-empresa-família, transmitindo à empresa familiar as decisões da família empresária relativas aos seus interesses naquela.

3.2 A ADMINISTRAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

O papel dos proprietários, dos administradores e dos gestores são completamente distintos, quer se fale de empresas familiares ou de empresas não familiares. Dito de outro modo, as preocupações são de natureza diferente, embora todas devam estar em consonância e convergir para o desenvolvimento sustentado da empresa. Nas empresas familiares, sobretudo as de primeira e segunda geração, dependendo da dimensão das mesmas, os proprietários são, ao mesmo tempo, administradores da sociedade e, por vezes, ainda, acumulam funções do dia-a-dia de natureza operacional (Casillas *et al.*, 2005; Berrone *et al.*, 2012).

Esta sobreposição de papéis contribui, em algumas empresas familiares, para que o proprietário familiar, sobretudo se for o fundador, se concentre mais no papel que desde sempre exerceu – a gestão do dia-a-dia – o qual lhe proporciona maior protagonismo e visibilidade, mas em determinados estádios de desenvolvimento da empresa familiar não é, de todo, o papel que deveria assumir, em prol do desenvolvimento da empresa e da família. O proprietário de empresas familiares assume, de um modo geral, o papel de guardião do património empresarial da família. Ou seja, uma das suas principais preocupações e responsabilidades é a de transmitir à geração seguinte o legado da família, com valor acrescentado (Cano-Rubio *et al.*, 2018). É aquilo que muitas famílias designam por “capital paciente”.

Nas empresas familiares, em especial, as principais preocupações do proprietário familiar deverão ser (Miller *et al.*, 2015; De Massis *et al.*, 2016; Rodrigues *et Marques*, 2023):

- a) A empresa está a assumir demasiados riscos?
- b) A empresa assegura aos proprietários, nos médio e longo prazos, um rendimento do capital investido?
- c) O conselho de administração desenvolve um bom trabalho de supervisão da equipa diretiva e gere bem os interesses dos proprietários?
- d) A alta direção da empresa está nas mãos das pessoas mais competentes?
- e) A política de distribuição de resultados deve ser mais ou menos conservadora?
- f) Que sacrifícios devem os proprietários fazer, ao longo do tempo, para assegurar o desenvolvimento do património empresarial familiar?
- g) Que planos existem na empresa para responder às necessidades de liquidez dos proprietários?

Por outro lado, compete ao conselho de administração governar a sociedade (Tabor *et al.*, 2018; Rodrigues *et Marques*, 2023). Ou seja, dirigi-la, criando uma identidade adequada à empresa familiar e aos membros que a constituem, promovendo uma direção que a motive e, ainda, manter a disciplina na mesma como forma de alcançar a sua identidade e prosseguir a sua direção. O papel dos administradores passará, entre outros, por:

- a) Exercer o controlo estratégico da empresa familiar, supervisionando a influência do sistema de valores e as preferências da equipa diretiva, na formulação e implementação da estratégia;
- b) Aportar recursos, especialmente conhecimentos, para que a equipa diretiva tenha mais possibilidades de formular e implementar a estratégia adequada;
- c) Tutelar o desenvolvimento da equipa de pessoas que conduzem operacionalmente a empresa.

Em termos gerais assume-se que competirá aos proprietários, administradores e gestores os seguintes papéis Randerson *et al.*, 2015; Lee, 2019):

- a) Estabelecer a estratégia: gestores/administradores/proprietários;
- b) Tomar decisões no dia-a-dia: gestores;
- c) Acompanhar o desempenho da empresa familiar: administradores/proprietários;
- d) Avaliar o desempenho do CEO e fixar a sua remuneração: administradores;
- e) Aconselhar os gestores: administradores.

3.3 GESTÃO DAS RELAÇÕES DOS PROPRIETÁRIOS NAS EMPRESAS FAMILIARES

Constitui um direito legítimo dos proprietários a distribuição de resultados como recompensa do seu compromisso e lealdade relativamente às empresas em que investem. Contudo, nas empresas familiares, tal como nas não familiares, a distribuição de resultados deve ter limites, pois os resultados das empresas devem servir, entre outros, para pagar impostos, para reinvestir, para adquirir participações sociais dos proprietários que as queiram alienar e para distribuir aos sócios (Casillas *et al.*, 2005).

Todavia, no património empresarial familiar existem dois tipos de proprietários: aqueles que não estão integrados na empresa familiar – os proprietários familiares passivos – que, de um modo geral, não se encontram devidamente informados sobre o que se passa na empresa. Para alguns destes proprietários a empresa familiar é vista apenas como uma mera aplicação do seu capital e, por isso, esperam que, anualmente, a sociedade os recompense pelo capital investido, distribuindo resultados. Não existindo distribuição de resultados, isto pode vir a potenciar alguma desconfiança sobre os restantes proprietários familiares, que estão integrados na empresa, proporcionando o aparecimento de conflitos (Chrisman *et al.*, 2012, 2014).

Por outro lado, existem aqueles que acumulam a direção da empresa e, como tal, consideram as suas participações sociais como um “capital paciente”, ou seja, um capital para várias gerações. Em consequência, estes últimos estão mais interessados no crescimento do capital humano, financeiro e social da organização, na transmissão valorizada das suas participações sociais às gerações seguintes e, em dispor, unicamente, de um nível adequado dos resultados gerados pela empresa, podendo mesmo abdicar dos mesmos, colocando o património empresarial em primeiro lugar (Cleary *et al.*, 2019; Cruz *et Nordqvist*, 2012).

Os fatores que influenciam e promovem o compromisso dos proprietários familiares são a confiança, o orgulho, o talento e o dinheiro (Alcaide *et al.*, 2009; Chrisman *et al.*, 2016; Rodrigues, 2017; Rodrigues *et Marques*, 2023). Confiança entre membros da família empresária, os próprios proprietários e a direção da empresa. Orgulho na empresa e no papel da família na sustentabilidade da mesma. Talento e capacidades que lhes permitam serem proprietários responsáveis, e dinheiro sob a forma de uma distribuição justa e adequada dos resultados para a família empresária. Às vezes é difícil suportar financeiramente estes proprietários, por:

- a) As famílias tendem a crescer mais rápido que os negócios;
- b) As expectativas de estilo de vida da família aumentam através das gerações;
- c) Os proprietários tornam-se, muitas vezes, dependentes financeiramente da empresa;
- d) As famílias empresárias tendem, em geral, a pôr “todos os ovos num mesmo cesto”.

Manter o compromisso dos proprietários familiares relativamente ao seu património empresarial pressupõe, entre outras, algumas recomendações (Chrisman *et al.*, 2012; Rodrigues, 2016; Clearly *et al.*, 2019):

- a) Não permitir que as necessidades financeiras de alguns proprietários familiares definam a política de distribuição de resultados.
- b) Reduzir a dependência da família do negócio.
- c) Cuidar, em primeiro lugar, da empresa.
- d) Proporcionar aos proprietários familiares uma possível e previsível distribuição de resultados.
- e) Planear as suas necessidades de liquidez.
- f) Definir um plano para compra de participações sociais daqueles que as queiram alienar.

Acresce, ainda, que à medida que o tempo passa, é natural que o número de proprietários familiares vá aumentando sem que todos sejam incluídos na empresa. Trata-se da já referida dicotomia entre proprietários passivos e ativos, que naturalmente introduz uma complexidade acrescida nas relações e pode potenciar o surgimento de conflitos. Há então que afastar o confronto entre estes proprietários familiares, mantendo viva a “mística familiar”, reforçando o orgulho e a confiança dos mesmos, evitando fragilizar a harmonia e a confiança entre os membros da família empresária (Barach *et Ganitsky*, 1995; Montemerlo *et Ward*, 2011; Jaskiewicz *et al.*, 2013). O que só é possível se (Rodrigues *et Marques*, 2023):

- a) O desempenho do negócio for evidente e respeitar os valores e princípios da família empresária;
- b) Seja visível a contribuição da família empresária para o sucesso da organização;
- c) Ter uma equipa de gestão competente e forte que promova o sucesso do negócio;
- d) Existir uma liderança do negócio e da família empresária reconhecida e na qual esta confia;
- e) For percebido que a administração e a gestão se preocupam com as necessidades dos proprietários;
- f) Existir uma boa comunicação entre os proprietários, a administração e a gestão, nos fóruns adequados;
- g) Existir entre os membros da família empresária um sentimento de preocupação e de lealdade para com aqueles que estão incorporados na empresa familiar;

Acresce que o talento dos proprietários é desenvolvido através de (Rodrigues, 2016; Kaur *et Singh*, 2018):

- a) Compreensão das suas responsabilidades e direitos;
- b) Disponibilização de informação útil sobre o negócio;
- c) Participação nos órgãos próprios que lhes permitam envolver-se na discussão sobre o negócio;
- d) Dispor de uma formação sobre temas que lhe permita compreender melhor a empresa familiar, fazer perguntas úteis e comentários enriquecedores.

4. LIDERANÇA E PODER NAS EMPRESAS FAMILIARES

4.1 CONCEITOS DE PODER E LIDERANÇA ADOTADOS

Sem ignorar outras contribuições para o estudo do poder nas organizações optou-se, para o caso concreto desta comunicação, pela perspectiva de Weber (2010). Este define o poder como a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra a resistência, seja qual for o fundamento dessa vontade.

Para ser compreendida, a imposição da vontade necessita do entendimento do conceito dominação, definido como a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo (Weber, 2010), existindo três tipos ideais puros de dominação legítima:

- a) Dominação tradicional, caracterizada pela crença na tradição e na autoridade;
- b) Dominação carismática, baseada na crença, autoridade, qualidades e poderes de uma pessoa;
- c) Dominação racional-legal, fundamentada na legalidade e na autoridade legal.

A dominação tradicional encontra legitimidade na validade de poderes de mando herdados pela tradição. Os que exercem a dominação estão determinados pela tradição e fidelidade pessoal. Não se obedece a uma ordem estatuída, mas à pessoa delegada pela tradição. As ordens são legítimas, em parte pela força da tradição e em parte pelo arbítrio do soberano em interpretar essa tradição (Weber, 2010).

A dominação carismática caracteriza-se por encontrar legitimidade no fato de a obediência dos dominados ser uma obediência ao carisma e ao seu portador. Carisma é a qualidade extraordinária de uma personalidade considerada sobrenatural, sobre-humana ou mágica. A obediência é ao líder como portador de carisma, e encontramos-la sem qualquer quadro racional, sem regras fixas, hierarquia ou competências. Simplesmente o chefe carismático cria ou anuncia novos mandamentos (direitos, normas, punições) pela “revelação” ou pela sua vontade de organização (Weber, 2010).

A dominação racional-legal encontra legitimidade no direito estatuído de modo racional, com pretensão de ser respeitado pelos membros de uma associação. O direito racional é um conjunto abstrato de regras a serem aplicadas em casos concretos. A administração racional supõe cuidar dos interesses da associação, nos limites da lei, estando o soberano sujeito à lei. Há uma ordem de caráter impessoal. Quem obedece, não obedece à pessoa do soberano, mas obedece ao direito e fá-lo como membro da associação. O exercício da autoridade racional depende de um quadro administrativo hierarquizado e profissional, “separado” do poder de controlo sobre os meios de administração. A administração racional caracteriza-se, tipicamente, pela existência de uma burocracia (Weber, 2010).

A liderança é uma competência de caráter relacional. Ou seja, pressupõe uma relação entre duas ou mais pessoas, fundamentada no exercício da influência. A regra é despertar o desejo, o interesse e o entusiasmo no outro a fim de este adotar comportamentos ou cumprir certas tarefas. Além de relacional, a liderança também pode ser situacional, ou seja, determinada pelas circunstâncias. O poder, por seu lado, é o exercício da liderança. Isto é, o poder não existe por si só; o que se encontra são relações de poder (Pfeffer, 2011; Rodrigues, 2017; Foucault, 2018)!

4.2 FONTES DE PODER NA EMPRESA FAMILIAR

Tomando como bons os conceitos apresentados, pode-se perguntar: como é o poder exercido pelo líder de uma empresa familiar? Como resposta, podem ser identificadas as seguintes fontes e formas de poder (Mintzberg, 2004; Foucault, 2018; Robbins et al., 2011; Kinichi et Kreitner, 2006).

- a) Poder coercivo. Baseia-se na exploração do medo. O líder poderá punir o subordinado que não cooperar com as suas decisões ou que adotar uma postura de confronto ou indolência. As sanções podem ser desde a delegação de tarefas indesejáveis, passando pela supressão de privilégios, até a obstrução do desenvolvimento profissional no seio da empresa familiar. Pode ser exercido por meio de ameaças verbais ou não verbais. Porém, devido ao risco destas atitudes poderem ser qualificadas como assédio moral, a punição poderá revestir a forma de afastamento do colaborador de reuniões e eventos importantes, avaliando o seu desempenho desfavoravelmente ou simplesmente demitindo-o (Robbins et al., 2011; Kinichi et Kreitner, 2006).
- b) Poder de recompensa. Tem por base a exploração de interesses. A natureza humana é, por norma, individualista e ambiciosa. Ao propor incentivos, prémios e favores, o líder eleva os compromissos das equipas, fazendo com que trabalhem, mesmo sem supervisão. A recompensa pode ser pecuniária, ou mediante reconhecimento e felicitações públicas. O risco do uso desta técnica é a de poder vincular a motivação das pessoas a algum tipo de retorno de curto prazo e enfraquece a autoridade do líder (Kinichi et Kreitner, 2006).

- c) Poder por competência. Baseia-se no respeito. O líder demonstra possuir conhecimentos e aptidões adequados ao cargo que ocupa, além de atitudes dignas e assertivas. Os colaboradores reconhecem esta competência e veneram-na. Um exemplo clássico, é a aceitação de uma prescrição médica, porque respeitamos o título do médico e seguimos o seu receituário mesmo sem conhecer o profissional previamente ou o princípio ativo do medicamento (Kinichi et Kreitner, 2006).
- d) Poder por legitimidade. Assenta na hierarquia. A posição organizacional confere ao líder maior poder quanto mais elevada a sua colocação no organograma. É uma autoridade legal e tradicionalmente aceite, porém não necessariamente respeitada. Um exemplo típico é o poder que emana do “filho do dono” que pode ser questionado, embora raramente contestado, se a sua inexperiência for evidenciada (Kinichi et Kreitner, 2006).
- e) Poder por informação. Baseia-se no conhecimento. O líder, por deter a posse ou o acesso a dados e informações privilegiadas, exerce poder sobre colaboradores que necessitam destas informações para realizar o seu trabalho. O mero acesso a informação valiosa é suficiente para conferir poder a estes profissionais. É o caso das secretárias de gestores de topo nas diferentes organizações (Robbins et al., 2011).
- f) Poder por persuasão. Baseia-se na capacidade de sedução. O líder usa argumentos racionais e/ou emocionais para envolver e convencer os seus interlocutores da necessidade ou conveniência de realizarem certas tarefas, aceitarem decisões ou acreditarem em determinados projetos. Trabalha com base em aspetos comportamentais procurando inspirar ou dissuadir os colaboradores, de acordo com os objetivos pretendidos (Robbins et al., 2011).
- g) Poder por ligação. Baseia-se em relações pessoais. O líder utiliza a sua rede de relacionamentos para obter favores ou evitar desfavores de pessoas influentes. Com o desenvolvimento das chamadas redes sociais, hoje, ampliar e usar essas relações interpessoais constitui uma vantagem comparativa significativa (Robbins et al., 2011).
- h) Poder por carisma. Baseia-se na exploração da admiração. O líder adota um estilo envolvente, enérgico e positivo e alcança a obediência porque os seus liderados simplesmente gostariam de ser como ele. As pessoas imitam-no, copiam-no, admiram-no com a finalidade de identificação (Kinichi et Kreitner, 2006).

Assim, de entre todas as categorias apresentadas, não se deve idealizar uma forma de poder específica. Não há certo ou errado; há o adequado! Na verdade, o mais indicado é que o líder de uma empresa familiar saiba como, onde e quando exercer o seu poder de acordo com o perfil dos colaboradores, das circunstâncias e dos seus objetivos. Consequentemente, o poder carismático ou por recompensa podem proporcionar maior adesão e atração às suas ideias, do mesmo modo que o poder legítimo ou o poder coercivo podem trazer resistência por parte dos colaboradores.

5. NOTA FINAL

Com esta abordagem teórica de equilíbrios sobre o governo e gestão da empresa familiar pretende-se dar visibilidade à necessidade de se compreenderem melhor certas dimensões teóricas que ajudam a apreciar as relações que se desenvolvem entre a família empresária – fornecedora de recursos idiossincráticos únicos (*familiness*) – e a empresa familiar, a qual usufrui desses recursos.

Deste modo, é necessário que a família empresária e a empresa familiar assegurem uma comunicação que garanta o envolvimento ativo de ambas. Para isso, deverão incorporar no diálogo informação sobre os impactos, os custos e os benefícios das atividades propostas e, em simultâneo, deverão promover uma alteração da atitude da administração, no sentido de fortalecer um diálogo multilateral, o que lhes permitirá obter um melhor conhecimento da realidade, para a tomada de decisões com base num conjunto de informação mais alargado e com maior aderência à realidade.

Assim, a administração passa a conseguir obter um equilíbrio de longo prazo entre os interesses da família empresária e os objetivos da empresa familiar, tendo presente que, sempre que surgirem conflitos de interesses, será necessário atuar com bom senso e capacidade crítica. A manutenção deste equilíbrio é particularmente importante, pois das relações entre família empresária e empresa familiar emergem novas oportunidades potenciadas pelo desenvolvimento da rede de inter-relações.

Logo, parece ser hoje aceite que uma empresa familiar considere os interesses da família empresária, defina objetivos que não se limitem a procurar maximizar os seus lucros, tentando desenvolver os seus negócios também nos interesses julgados relevantes para aquela. Como consequência, a escolha do modelo de governo e de gestão da empresa familiar deve ter em conta as particularidades desta e da respetiva família empresária, respondendo às suas prioridades.

Como limitações aponte-se o carácter contingente dos constructos família empresária e empresa familiar, os quais, ao mudarem, alteram toda a arquitetura de investigação desenvolvida, por substituição do foco. Logo, a reflexão proposta deve ser considerada como exploratória e requer validação empírica. Como corolário lógico, a pesquisa nos campos família empresária e empresa familiar deve ser constante e multidisciplinar, pelo que, para investigação futura se sugere o desenvolvimento de estudos de caso, testes empíricos ou entrevistas em profundidade a membros de famílias empresárias e de empresas familiares, como forma de validar boas práticas de governo e gestão destas.

REFERÊNCIAS

- ACCARDO, Alain (2006). *Introduction à une sociologie critique: Lire Pierre Bourdieu*, 3ème ed., Marseille, Agone
- AGUILERA, Ruth, JUDGE, William Q., TERJESEN, Siri A. (2018). “Corporate governance deviance”, *Academy of Management Review*, 42 (1): 87-109
- ALCAIDE, José Javier Rodríguez, ZAPATERO, Maribel Rodríguez, JIMÉNEZ, Magdalena Rodríguez (2009). “Vision sociodinámica de la familia empresaria”, *Cuadernos de Reflexion*. Cátedra PRASA de empresa familiar, nº 8, Universidad de Córdoba
- ARIÑO, Miguel Angel (2005). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*, Barcelona, Ediciones Deusto
- ARTEAGA, Rocio, MENÉNDEZ-REQUEJO, Susana (2017). “Family constitution and business performance: Moderating factors”, *Family Business Review*, 30 (4): 320-338
- ASTRACHAN, Joseph H., KLEIN, Sabine B., SMYRNIOS, Kosmas X. (2002). “The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem”, *Family Business Review* 15, (1): 45-58
- BARACH, Jeffrey A., GANITSKY, Joseph B. (1995). “Successful succession in family business”, *Family Business Review*, 8 (2): 131-155
- BARROS, Ismael, HERNANGÓMEZ, Juan, MARTIN-CRUZ, Natalia (2016). “A theoretical model of strategic management of family firms. A dynamic capabilities approach”, *Journal of Family Business Strategy*, 7 (3): 149-159
- BENNEDSEN, Morten, NIELSEN, Kasper Meisner, PÉREZ-GONZÁLEZ, Francisco, WOLFENZON, Daniel (2007). “Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance”, *Quarterly Journal of Economics*, 122 (2): 647-691
- BERNHOFER, Renato, GALLO, Miguel (2003). *Governança na empresa familiar*, Rio de Janeiro, Campus
- BERRONE, Pascual, CRUZ, Cristina, GOMEZ-MEJIA, Luís (2012). “Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research”, *Family Business Review*, 25 (3): 258-279
- BETTINELLI, Cristina, FAYOLLE, Alain, RANDERSON, Kathleen (2014). “Family entrepreneurship: A developing field”, *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 10 (3): 161-236
- BRINES, Summer, SHEPHERD, Deborah Shepherd, WOODS, Christine (2013). “SME family business innovation: Exploring new combinations”, *Journal of Family Business Management*, 3 (2), 117-135
- CANO-RUBIO, Myriam, FUENTES-LOMBARDO, Guadalupe, HERNÁNDEZ-ORTIZ, María Jesús, VALLEJO-MARTOS, Manuel Carlos (2016). “Composition of familiness: Perspectives of social capital and open systems”, *European Journal Family Business*, 6 (2): 75-85
- CARLOCK, Randal S., WARD, John L. (2010). *When family businesses are best: The parallel planning process for family harmony and business success*, *Paggrave Macmillan*
- CARR, Jon C., De MASSIS, Alfredo, PEARSON, Allison W. (2018). “Reflections on the F-PEC scale of family influence: Clarifying its distinctive contribution”, *Family Business Review*, 31 (2): 198-199
- CARTER III, JAMES, John, KIDWELL, Roland E. (2014). “Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms”, *Journal of Family Business Strategy*, 5 (3): 217-228
- CASILLAS, José C., VÁSQUEZ, Adolfo, DÍAZ, Carmen (2005). *Gestão da empresa familiar: Conceitos, casos e soluções*, São Paulo, Thomson Learning, 268
- CHRISMAN, James J., CHUA, Jess H., Le BRETON-MILLER, Isabelle, MILLER, Danny, STEIER, Lloyd P. (2018). “Governance mechanisms and family firms”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42 (2): 171-186
- CHRISMAN, James J., CHUA, Jess H., De MASSIS, Alfredo, MINOLA, Tommaso, VISMARA, Silvio (2016). “Management processes and strategy execution in family firms: from “what” to “how””, *Small Business Economics*, 47 (3): 719-734
- CHRISMAN, James J., MEMILI, Esra, MISRA, Kaustav (2014). “Nonfamily managers, family firms, and the winner’s curse: The influence of non-economic goals and bounded rationality”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38 (5): 1103-1127
- CHRISMAN, James J., CHUA, Jess H., PEARSON, Allison W., BARNETT (2012). “Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms”, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36 (2): 267-293
- CLEARY, Peter, QUINN, Martin, MORENO, Alonso (2019). “Socioemotional wealth in family firms: A longitudinal content analysis of corporate disclosures”, *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.002>
- CIECIUCH, Jan, SCHWARTZ, Shalom H. (2018). “Values”, in book: Virgil Zeigler-Hill e Todd Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 1-5), Springer International Publishing AG
- COMBS, James G., SHANINE, K. K., BURROWS, S., ALLEN, J. S. A., PONDS, T. W. (2020). “What do we know about business families? Setting the stage for leveraging family science theories”, *Family Business Review*, 33 (1): 38-63
- CRUZ, Cristina, NORDQVIST, Mattias (2012). “Entrepreneurial orientation in family firms: a generational perspective”, *Small Business Economics*, 38 (1): 33-49
- DEFARGES, Philippe Moreau (2003). *La gouvernance, collection: Que sais-je?*, PUF, Paris
- DECKER, Carolin, HEINRICHS, Katharina, JASKIEWICZ, Peter, RAU, Sabine B. (2017). “What do we know about succession in family businesses? Mapping current knowledge and unexplored territory”, in: KELLERMANN, Franz, HOY, Frank eds. *The Routledge Companion to Family Business*. Routledge, pp. 15-44
- De MASSIS, Alfredo, KOTLAR, Josip, CAMPOPIANO, Giovanna, CASSIA, Lucio (2016). “The impact of family involvement on

- SMEs' performance: Theory and evidence", *Journal of Small Business Management*, 53 (4): 924-948
- FIRFIRAY, Shainaz, CRUZ, Cristina, NEACSU, Ionela, GOMEZ-MEJIA, Luis (2018). "Is nepotism so bad for family firms? A socioemotional wealth approach", *Human Resource Management Review*, 28 (1): 83-97
- FOUCAULT, Michel ([1975] 2018). *Vigiar e punir: nascimento da prisão*, Lisboa, Edições 70
- FRANK, Hermann, KESSLER, Alexander, RUSCH, Thomas, SUESS-REYES, Julia, WEISMEIER-SAMMER, Daniela (2017). "Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale (FIFS)", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41 (5): 709-742
- GARCÍA-MARZÁ, Domingo (2004). *Ética empresarial: Del diálogo a la confianza*, Madrid, Editorial Trotta
- GIBSON, James, IVANCEVICH, John, DONNELLY, James, KONOPASKE, Robert (2003). *Organizations: Behavior, structure, processes*, New York, McGraw-Hill
- GERSICK, Kelin E., DAVIS, John A., MCCOLLOM, Marion M., LANSBERG, Ivan (1997), *De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares*, 3ª ed., São Paulo, Negócio Editora
- GOODIJK, Rienk (2002). "Partnership at corporate level: The meaning of the stakeholder model", *Journal of Change Management*, 3 (3): 225-241
- HABBERSHON, Timothy G., WILLIAMS, Mary L., MACMILLAN, Ian C. (2003). "A unified systems perspective of family firm performance", *Journal of Business Venturing*, 18 (4): 451-465
- HABBERSHON, Timothy G., PISTRUI, Joseph (2002). **"Enterprising families' domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth"**, *Family Business Review*, 15 (3): 223-237
- HERNÁNDEZ-LINARES, Remedios, LÓPEZ-FERNÁNDEZ, María Concepción (2018). "Entrepreneurial orientation and the family firm: Mapping the field and tracing a path for future research", *Family Business Review*, 31 (3): 318-351
- JASKIEWICZ, Peter, UHLENBRUCK, Klaus, BALKIN, David B., REAY, Trish (2013). "Is Nepotism Good or Bad? Types of Nepotism and Implications for Knowledge Management", *Family Business Review*, 26 (2): 121-139
- KAUR, R., SINGH, H. 2018. "Corporate governance in family businesses – A review", *Pacific Business Review International*, 11 (5): 131-143
- KELLERMANN, Franz; WALTER, Jorge, CROOK, T. Russell, KEMMERER, Benedict, NARAYANAN, Vadake (2016). "The resourced-based view in entrepreneurship: A content-analytical comparison of researches' and entrepreneurs' views", *Journal of Small Business Management*, 54 (1): 26-48
- KINICHI, Angelo, KREITNER, Robert (2006). *Comportamento organizacional*, 2ª ed., McGraw-Hill
- KLEIN, Peter G., MAHONEY, Joseph T., MCGAHAN, Anita M., PITELIS, Christos N. (2019). "Organizational governance adaptation: Who is in, who is out, and who gets what", *Academy of Management Review*, 44 (1): 6-27
- LEE, Tingko (2019). "Management ties and firm performance: Influence of family governance", *Journal of Family Business Strategy*, 10 (2): 105-118
- MERCKLÉ, Pierre (2004). *Sociologie des réseaux sociaux*, Paris, La Découverte, Repères
- MILLER, Danny, WRIGHT, Mike, Le BRETON-MILLER, Isabelle, SCHOLLES, Louise (2015). "Resources and innovation in family businesses: The janus-face of socioemotional preferences", *California Management Review*, 58 (1): 20-40
- MINTZBERG, Henry (2004). *Le pouvoir et le gouvernement d'entreprise*, Editions d'Organisations
- MONTEMERLO, Daniela, WARD, John L. (2011). *The family constitution: Agreements to secure and perpetuate your family and your business*, Springer
- NORDSTROM, Onnolee Anne, STEIER, Lloyd (2015). "Social capital: A review of its dimensions and promise for future family enterprise research", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 21 (6): 801-813
- PÉREZ, Roland (2003). *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, Éditions la Découverte, Repères
- PFEFFER, Jeffrey (2011). *Poder: Como o conquistar, usar e manter*, Lisboa, Lua de papel
- RANDERSON, Kathleen, BETTINELLI, Cristina, FAYOLLE, Alain, ANDERSON, Alistair (2015). "Family entrepreneurship as a field of research: Exploring its contours and contents", *Journal of Family Business Strategy*, 6 (3): 143-154
- RAUTIAINEN, Marita, PIHKALA, Timo, IKÄVALKO, Markku (2012). "Family business system models - A case study and some implications of open systems perspective", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 25 (2): 155-168
- ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe (2011). *Comportamento organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro*, 14ª ed., Pearson Education
- RODRIGUES, Jorge (2019). *Introdução à governabilidade organizacional*, Almada, APCA
- RODRIGUES, Jorge (2017). *Relações de poder no campo família empresária*, dissertação de mestrado em Sociologia, Lisboa, FCSH Nova, pp 142
- RODRIGUES, Jorge (2016). "Família empresária e competências empreendedoras", *Forum Sociológico*, 29 (1): 53-63
- RODRIGUES, Jorge (2009). *Corporate Governance: Retomar a confiança perdida*, Lisboa, Livraria Escolar Editora
- RODRIGUES, Jorge, MARQUES, Maria Amélia (2023). *Empresa Familiar: Os desafios da governabilidade*, Lisboa, Escolar Editora
- SARBAH, A., XIAO, W. (2015). "Good Corporate Governance Structures: A Must for Family Businesses", *Open Journal of Business and Management*, 3 (1): 40-57
- SOTOMAYOR, Ana Maria, RODRIGUES, Jorge (2024). *Princípios de Gestão das Organizações*, 5ª ed., Lisboa, Rei dos Livros
- STEIER, Lloyd P., CHRISMAN, James J., CHUA, Jess H. (2015). "Governance challenges in family businesses and business families", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39 (6): 1265-1280
- TABOR, William, CHRISMAN, James J., MADISON, Kristen, VARDAMAN, James M. (2018). "Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda", *Family Business Review*, 31 (1): 54-79
- TASKAN, Burcu, JUNÇA-SILVA, Ana, CAETANO, António (2022). "Clarifying the conceptual map of VUCA: A systematic review", *International Journal of Organizational Analysis*, 30 (7): 196-217
- VIÉNOT, Pascal, BLONDEL, Christine, COLATRELLA, Thierry, GAUTIER, Serge, TOURAINE, Agnès (2007), *La gouvernance de l'entreprise familiale*, Paris, Éditions d'Organisations
- VRIES, M. F. R. K., CARLOCK & R. S., FLORENT-TREACY, E. (org.) (2009). *A empresa familiar no divã: Uma perspectiva*

psicológica, Porto Alegre, Artmed Editora

VILANOVA, Núria (2018). *La esencia de la empresa familiar: Valores y comunicación*, Plataforma Editorial, Barcelona, Spain

WARD, John L. (2010). “Cómo organizar la familia para que alcance sus objetivos”, in Solomon, Stephen D. 2010. *Liderazgo en la empresa familiar*, pg 93-100

WEBER, Max ([1985] 2010). *Conceitos Sociológicos Fundamentais* (tradução Artur Mourão), Covilhã, LusoSofia Press

WHEELLEN, Thomas L., HUNGER, J. David. (2002). *Strategic management and business policy*, 8th, New Jersey, Prentice-Hall, Inc

Observação: Comunicação no âmbito do projeto Contrato-Programa Plurianual de Unidades de I & D – Instituto Jurídico Portucalense (IJP), com a referência UIDB (04112/2020)

SUCESSÃO FAMILIAR, GÉNERO E DESEMPENHO FINANCEIRO NAS PEQUENAS EMPRESAS AGRÍCOLAS

Claudia Dias, claudia.sofia.dias@ubi.pt, Department of Management and Economics & NECE-UBI – Research Unit in Business Sciences, University of Beira Interior, Estrada do Sineiro, s/n, 6200-209 Covilhã, Portugal

Ricardo Gouveia Rodrigues, rjagr@ubi.pt, Department of Management and Economics & NECE-UBI – Research Unit in Business Sciences, University of Beira Interior, Estrada do Sineiro, s/n, 6200-209 Covilhã, Portugal

João J. Ferreira, jjmf@ubi.pt, Department of Management and Economics & NECE-UBI – Research Unit in Business Sciences & QUT Australian Centre for Entrepreneurship Research, University of Beira Interior, Estrada do Sineiro, s/n, 6200-209 Covilhã, Portugal

ABSTRACT

Este estudo procura analisar a associação entre a sucessão familiar, o género, o capital das explorações agrícolas e o desempenho financeiro (DF) em pequenas empresas agrícolas, com base na visão baseada em recursos e no conceito de familiness. Com base numa amostra de 160 proprietários de pequenas empresas agrícolas, efetuamos uma regressão logística binária para investigar a probabilidade de ser um sucessor familiar, e regressões lineares múltiplas para analisar os efeitos mediadores dos sucessores familiares no desempenho financeiro. As explorações agrícolas familiares são um caso especial de resiliência nas empresas familiares, com dinâmicas intergeracionais distintas. Os resultados demonstram que os agricultores mais jovens com níveis mais elevados de capital físico tendem a ser sucessores familiares e a ter um maior DF. O género não é determinante para a sucessão familiar, enquanto as mulheres têm um DF melhor do que os homens num sector tradicionalmente dominado por valores patriarcais.

PALAVRAS-CHAVE: Capital agrícola, Desempenho Financeiro, Género, Setor agrícola, Sucessão familiar.

Finanças

CRESCIMENTO ECONÓMICO E OS INCENTIVOS FISCAIS A ATIVIDADES DE I&D: O PAPEL DO SIFIDE

Pedro Feliciano, 2210523@my.ipleiria.pt, ESTG, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal.

Cristina Sá, cristina.sa@ipleiria.pt, CARME, ESTG, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal.

José Luís Martins, jose.martins@ipleiria.pt, ESTG, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal.

RESUMO

O crescimento económico tem sido historicamente um dos principais objetivos de nações em todo o mundo, estando intrinsecamente ligado ao progresso tecnológico e à capacidade de inovação. Um dos fatores mais determinantes para impulsionar a inovação é o investimento em atividades de Investigação e Desenvolvimento (I&D), o qual desempenha um papel central na criação de novos conhecimentos, produtos e processos. Este artigo explora de forma aprofundada a relação entre o crescimento económico e o investimento em I&D, adotando uma abordagem dual: a perspetiva macroeconómica, analisando o impacto deste investimento no nível de crescimento dos países e das suas economias, e a perspetiva microeconómica, centrada no desempenho das empresas. Uma contribuição central deste estudo reside na análise detalhada dos mecanismos de apoio público às atividades de I&D, com ênfase nos incentivos fiscais. Em particular, examina-se e caracteriza-se o papel do Sistema de Incentivos Fiscais em Investigação e Desenvolvimento Empresarial (SIFIDE), implementado em Portugal, contribuindo para a discussão sobre as dinâmicas específicas entre o setor privado e as políticas públicas, refletindo sobre como diferentes tipos de políticas públicas podem amplificar ou restringir o potencial inovador das empresas. Este artigo contribui para a literatura ao fornecer uma análise integrada e contextualizada sobre a relação entre inovação e crescimento, oferecendo *insights* relevantes tanto para promotores de políticas públicas como para gestores empresariais que pretendem alinhar estratégias de inovação com as metas de planeamento fiscal e crescimento económico.

PALAVRAS-CHAVE: Crescimento económico; Investigação & Desenvolvimento; I&D; Benefícios fiscais; SIFIDE.

ABSTRACT

Economic growth has historically been one of the primary goals of nations worldwide, being intrinsically linked to technological progress and the capacity for innovation. One of the most critical factors for driving innovation is investment in Research and Development (R&D) activities, which play a central role in the creation of new knowledge, products, and processes. This article explores in depth the relationship between economic growth and investment in R&D, adopting a dual approach: a macroeconomic perspective, analyzing the impact of this investment at the country and economic level, and a microeconomic perspective, focusing on the performance of companies and the return on their R&D investment. A key contribution of this study lies in the detailed analysis of government support mechanisms for R&D activities, with a particular emphasis on fiscal incentives. Specifically, the article examines and characterizes the role of SIFIDE (Tax Incentive System for Research and Business Development), implemented in Portugal, contributing to the discussion on the specific dynamics between the private sector and public policies, reflecting on how different types of government support can amplify or restrict the innovative potential of companies. This article contributes to the literature by providing an integrated and contextualized analysis of the relationship between innovation and growth, offering relevant insights for both policymakers and business managers seeking to align innovation strategies with fiscal planning goals and economic growth objectives.

KEYWORDS: Economic growth; Research & Development; R&D; tax benefits; SIFIDE.

LITERACIA FINANCEIRA DOS GESTORES FINANCEIROS E A PERFORMANCE FINANCEIRA DE PME: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Filipe Marcolino Cangombe, Cangombe, filipe.m.cangombe@ubi.pt; Universidade da Beira Interior, NECE-UBI (Research Centre for Business Sciences) Covilhã, Portugal;

Zélia Maria da Silva Serrasqueiro, zelia@ubi.pt; Universidade da Beira Interior, NECE-UBI (Research Centre for Business Sciences) Covilhã, Portugal;

Flávio Daniel Correia Morais, flavio.morais@ubi.pt; Instituto Politécnico de Viseu, NECE-UBI (Research Centre for Business Sciences) Covilhã, Portugal;

Maria Elisabete Neves, mneves@iscac.pt; ISCAC | Coimbra Business School

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar o conhecimento sobre a relação entre a literacia financeira dos gestores financeiros e a performance financeira das PME e descrever as métricas do estado do campo de estudo. Realizou-se uma revisão sistemática da literatura de periódicos indexados na *Web of Science* e *Scopus*, com uma amostra de 77 artigos publicados entre 2010 a 2024 em 60 periódicos. Os resultados foram descritos em 6 grupos, nomeadamente relação entre a literacia financeira e a performance financeira de PME; problemas existentes entre os gestores sem literacia financeira; como a literacia financeira melhora as práticas de gestão; a literacia financeira como mediadora de variáveis e a performance financeira de PME; variáveis mediadoras da Literacia financeira e a performance financeira de PME; bem como a irrelevância da literacia financeira nas decisões empresariais. Concluiu-se que a literacia financeira dos gestores contribui para a performance financeira das PME.

PALAVRAS-CHAVE: Gestores financeiros, Literacia financeira, pequenas e médias empresas, performance financeira, revisão sistemática da literatura.

ABSTRACT

This article aims to analyse knowledge about the relationship between the financial literacy of financial managers and the financial performance of SMEs and to describe the metrics of the state of the field of study. A systematic literature review of journals indexed in Web of Science and Scopus was carried out, with a sample of 77 articles published between 2010 and 2024 in 60 journals. The results were described in 6 groups, namely the relationship between financial literacy and the financial performance of SMEs; problems existing among managers without financial literacy; how financial literacy improves management practices; financial literacy as a mediator of variables and the financial performance of SMEs; mediating variables of financial literacy and the financial performance of SMEs; as well as the irrelevance of financial literacy in business decisions. It was concluded that the financial literacy of managers contributes to the financial performance of SMEs.

KEYWORDS: Financial managers, financial literacy, small and medium-sized enterprises, financial performance, systematic literature review.

PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS E DESEMPENHO FINANCEIRO: O IMPACTO NA INDÚSTRIA BANCÁRIA DE ECONOMIAS EMERGENTES

Vinicius Pereira dos Santos, vinicius.santos@ubi.pt, Universidade da Beira Interior³⁰

Zélia Maria da Silva Serrasqueiro, zelia@ubi.pt, Universidade da Beira Interior³¹

Michele Nascimento Jucá, michele.juca@mackenzie.br, Universidade Presbiteriana Mackenzie³²

ABSTRACT

A indústria bancária desempenha um papel central na economia, especialmente em países emergentes. Ademais, cabe aos bancos a importante função de intermediação de recursos entre credores e devedores. Ocorre que sua continuidade no longo prazo está relacionada com a implementação de ações sustentáveis. Assim sendo, este estudo tem por objetivo analisar o impacto das práticas de sustentabilidade no desempenho financeiro dos bancos. Para tanto, são investigados 167 bancos de economias emergentes, por meio de uma regressão com dados em painel. Os resultados mostram que há uma relação positiva entre ações gerais de sustentabilidade e o desempenho financeiro dos bancos. Entretanto, investimentos em ações sociais e de governança apresentam um resultado contrário. Esse o estudo permite que os investidores verifiquem se os investimentos em sustentabilidade se traduzem negócios rentáveis. Quanto aos governos, essa pesquisa contribui à definição de políticas que garantam melhor alinhamento dos bancos aos objetivos mundiais de sustentabilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Práticas sustentáveis, ESG, Performance financeira, Bancos, Países emergentes.

ABSTRACT

The banking industry plays a central role in the economy, especially in emerging countries. Furthermore, banks play an important role in intermediating resources between creditors and debtors. However, their long-term continuity is related to the implementation of sustainable actions. Therefore, this study aims to analyze the impact of sustainability practices on the financial performance of banks. To this end, 167 banks from emerging economies are investigated using panel data regression. The results show that there is a positive relationship between general sustainability actions and the financial performance of banks. However, investments in social and governance actions show an opposite result. This study allows investors to verify whether investments in sustainability implies in profitable business. As for governments, this research contributes to the definition of policies that ensure better alignment of banks with global sustainability goals.

KEYWORDS: Sustainable practices, ESG, Financial performance, Banks, Emerging countries.

1. INTRODUÇÃO

³⁰ ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2219-8084>

³¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1761-5426>

³² ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8610-6193>

A performance do setor bancário é objeto de interesse da academia há muito tempo. Afinal, cabe aos bancos realizar a intermediação das transações entre os participantes do mercado e assegurar a liquidez do sistema financeiro do país. Assim sendo, seu desempenho operacional e financeiro são continuamente investigados, uma vez que eles estão associados à higidez da economia dos países em que as instituições atuam – sobretudo naqueles que são emergentes. Além dos governos e sociedade em geral, a lucratividade e criação de valor pelos bancos também interessa aos seus outros *stakeholders* – depositantes, clientes, acionistas, colaboradores etc (Ali *et al.*, 2021; Dragomir *et al.*, 2022; Nobanee & Ellili, 2022; Djalil *et al.*, 2023; Ho & Wong, 2023).

Referido acompanhamento se dá basicamente por meio de relatórios (não) financeiros. Entre as *proxies* de mensuração de rentabilidade e de geração de valor de mercado estão o *return on equity* (ROE) e o Q de Tobin. Enquanto a primeira é obtida por meio de resultados históricos contábeis de curto prazo, a segunda aponta para a capacidade de o banco obter uma valorização das suas ações no futuro (Nizam *et al.*, 2019; Chen & Xei, 2022). Quanto às informações não financeiras, destacam-se as práticas sustentáveis, que estão relacionadas às dimensões ambiental, social e de governança corporativa – *environment, social and corporate governance* (ESG) (Azmi *et al.*, 2021; Zumente & Bistрова, 2021; Chen & Xei, 2022).

A priori, elas sinalizam o compromisso do banco com sua continuidade no longo prazo (Andries & Sprincean, 2023; Nguyen *et al.*, 2023; Curcio *et al.*, 2024; Erhemjamts *et al.*, 2024). Não obstante a isso, o impacto dessas práticas na performance financeira e valor das instituições bancárias ainda não está consensado. Há estudos que indicam a existência de uma relação positiva (Azmi *et al.*, 2021; Chen & Xei, 2022; Hossain, 2022). Porém, há outros que identificam uma relação negativa ou estatisticamente insignificante (Dragomir *et al.*, 2022; Nobanee & Ellili, 2022).

Assim sendo, esse estudo tem por objetivo analisar o impacto das práticas sustentáveis na performance financeira e na criação de valor aos bancos. Isso se dá por meio de uma regressão com dados em painel, cujas dados são obtidos a partir das bases Eikon-Refinitiv e Banco Mundial. A amostra final é composta por 167 bancos com capital aberto, localizados em economias emergentes da África, América Latina, Ásia, Caribe, Europa e Oriente Médio, entre os anos de 2014 e 2023.

Entre os diferenciais deste estudo está a análise do impacto dos *scores* de ESG no desempenho financeiro e criação de valor dos bancos de países emergentes. Além disso, o estudo apresenta as seguintes contribuições: i. para as instituições financeiras, essa pesquisa permite identificar o efeito prático da implementação de políticas sustentáveis no seu desempenho, destacando qual dimensão é a mais relevante; ii. para investidores, os resultados demonstram se os investimentos em sustentabilidade se traduzem negócios rentáveis; e iii. para governos e reguladores, a pesquisa pode contribuir para a definição de políticas que garantam melhor alinhamento dos bancos aos objetivos mundiais de sustentabilidade.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 PRÁTICAS DE SUSTENTABILIDADE

As práticas de sustentabilidade referem-se às ações e estratégias que buscam equilibrar desenvolvimento econômico, equidade social e proteção ambiental. O objetivo é assegurar o uso responsável dos recursos naturais para garantir que as necessidades atuais da sociedade sejam atendidas, sem comprometer o seu futuro. Essas práticas estão relacionadas a três dimensões principais de ESG. A dimensão ambiental concentra as práticas relacionadas à preservação de recursos naturais e à mitigação de impactos ambientais negativos. A social, busca promoção do bem-estar social, inclusão e redução da desigualdade. Por fim, a de governança aborda a necessidade de uma estrutura de gestão corporativa transparente. Nela, deve haver respeito às leis e aos regulamentos, bem como a proteção dos interesses de todos os *stakeholders* (UN, 2017; Nizam *et al.*, 2019; Andries & Sprincean, 2023; El Khoury *et al.*, 2023).

Os *scores* de ESG são as *proxies* que refletem o nível das práticas sustentáveis adotadas e divulgadas pelas empresas. Eles permitem uma avaliação abrangente das políticas e do desempenho das empresas, assegurando que os *stakeholders* entendam melhor como essas práticas influenciam os resultados e riscos de curto prazo, bem como a sustentabilidade do negócio no longo prazo. Os *scores* são construídos a partir de diversas fontes de dados, incluindo as divulgações das empresas e notícias divulgadas na mídia, refletindo a dinâmica das práticas da empresa ao longo do tempo (Azmi *et al.*, 2021; Ielase *et al.*, 2023; Curcio *et al.*, 2024).

2.2 DESEMPENHO FINANCEIRO

Neste estudo, o desempenho financeiro dos bancos envolve tanto sua performance financeira, quanto a criação de valor. A performance financeira refere-se à capacidade de uma organização em gerar lucro e administrar seus recursos de forma eficiente. Indicadores contábeis, como o *return on assets* (ROA) e ROE, são comumente utilizados. Eles proporcionam uma visão de curto prazo sobre a saúde financeira da instituição. Isso permite que investidores e gestores tomem decisões rápidas e informadas sobre a continuidade e expansão dessas entidades (Nizam *et al.*, 2019; El Khoury *et al.*, 2023).

Em contraste, a criação de valor representa uma perspectiva de longo prazo, centrada na capacidade de a empresa gerar benefícios sustentáveis aos seus *stakeholders* de forma consistente. Isso envolve não apenas as operações de curto prazo, mas também as decisões estratégicas que moldam a direção futura do banco - como inovações, investimentos em práticas sustentáveis e desenvolvimento de capital humano, por exemplo. A criação de valor é obtida por meio de *proxies* que buscam captar seu valor de mercado, destacando-se entre elas o Q de Tobin e o *stock market return* (El Khoury *et al.*, 2023; Alves & Meneses, 2024).

2.3 TEORIAS DE FINANÇAS CORPORATIVAS

As teorias de finanças corporativas indicam a existência de uma relação entre as práticas sustentáveis e o desempenho financeiro das empresas. As teorias de agência e *stakeholders*, por exemplo, suportam tais relações ao tratar sobre temas de mitigação de conflito de interesses e de riscos nas organizações. Ambos podem ser obtidos por essas práticas (Andries & Sprincean, 2023; Dal Maso *et al.*, 2024). A priori, pode-se considerar que as teorias apontam para uma relação positiva entre práticas de sustentabilidade e desempenho financeiro. Todavia, os estudos empíricos frequentemente apresentam resultados divergentes, conforme a abrangência da amostra e tipos de *proxies* analisadas (Azmi *et al.*, 2021; Alves & Meneses, 2024).

A teoria da agência (Jensen e Meckling, 1976) define que as empresas são formadas por uma série de acordos entre um ou mais indivíduos, classificando-os como proprietários e gestores (principais e agentes). De acordo com ela, os agentes deveriam agir em prol dos interesses dos principais. No entanto, os interesses de ambos podem divergir, tornando imprescindível a utilização de mecanismos de controle. A publicação de relatórios sobre as práticas sustentáveis contribui para a redução de tais divergências. Essa divulgação incentiva um envolvimento mais intenso dos gestores e busca aprimorar a eficiência operacional do banco. Isso atrai a atenção de diversos *stakeholders*, impactando o rendimento no curto prazo (Azmi *et al.*, 2021; Nobanee & Ellili, 2022; Rahi *et al.*, 2023; Alves & Meneses, 2024). Tal proposição corrobora a primeira hipótese deste estudo que é: *H1 – As práticas sustentáveis têm impacto na rentabilidade do banco.*

Já a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984) define que uma empresa existe para maximizar o valor de todas as partes envolvidas e não apenas de seus acionistas. A teoria considera que todos os participantes têm interesses legítimos na empresa, havendo a expectativa da obtenção de benefícios. Logo, há a preocupação em atendê-los conjuntamente, a fim de maximizar a riqueza organizacional. De fato, todos os *stakeholders* são afetados pelas práticas (não) sustentáveis das empresas. Assim, a teoria assume que as práticas de ESG buscam a satisfação das partes envolvidas, podendo impactar positivamente o desempenho financeiro de longo prazo dos bancos (Fijalkowska, 2018; Jan *et al.*, 2019; Azmi *et al.*, 2021; Khanchel & Lassoude, 2022; Dal Maso *et al.*, 2024). Esses aspectos suportam a segunda hipótese do estudo que é: *H2 – As práticas sustentáveis têm impacto na criação de valor do banco.*

Ademais, a adoção de práticas sustentáveis tem contribuído para ampliação das boas práticas de governança corporativa, redução do risco de corrupção e promoção da eficiência operacional das companhias (Zhou *et al.*, 2021; Nobanee & Ellili, 2022; Dajli *et al.*, 2023). As ações relacionadas à dimensão ambiental contribuem para a redução da emissão de gases de efeito estufa, melhoram a eficiência energética e a conservação dos recursos naturais. Na dimensão social, há iniciativas que promovem a igualdade de gênero, respeito aos direitos humanos e melhorias das condições de trabalho. Por fim, na dimensão de governança, as atividades promovem a transparência e a implementação de políticas anti-corrupção (Bătae *et al.*, 2021; Martínez-Ferrero *et al.*, 2021; Chen & Xei, 2022; Dragomir *et al.*, 2022; Menicucci & Paolucci, 2023). Dado às especificidades de cada dimensão, tem-se que as ações ambientais, sociais e de governança apresentam impactos distintos no desempenho financeiro dos bancos, dando origem à terceira hipótese deste estudo: *H3 – As dimensões de ESG têm impacto distinto no desempenho financeiro dos bancos.*

3. METODOLOGIA

3.1 AMOSTRA

A amostra final é composta por 167 bancos de capital aberto e patrimônio líquido positivo, localizados em países emergentes da América Latina, Caribe, África, Ásia, Europa e Oriente Médio. Os dados são obtidos para o período de 2014 a 2023, a partir das bases da Eikon-Refinitiv e Banco Mundial, sendo analisados via *software* econométrico Stata.

3.2 MODELO ECONOMETRICO E DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS

As hipóteses deste estudo são testadas por meio de um modelo de regressão com dados em painel - apresentado pela Equação 1 - e cujas variáveis estão descritas na Tabela 1.

$$DF_{it} = \alpha_0 + \beta_1 ESG_{it} + \beta_2 CB_{it} + \beta_3 CP_{it} + \theta_{ik} + \gamma_{it} + \mu_{ikt} \quad (1)$$

Em que: DF = Desempenho financeiro dos bancos, CB = Variáveis de controle do banco; CP = Variáveis de controle do país; i = empresa; k = país; t = ano; θ_{ik} = efeito país; γ_{it} = efeito ano; μ_{ikt} = resíduos

Os dados são analisados por meio de estatística descritiva e análise de correlação. A estatística descritiva tem por objetivo descrever medidas de posição central e dispersão, além dos valores de máximo e mínimo dos dados da amostra. Já o coeficiente de Pearson da análise de correlação permite determinar o sinal e intensidade da relação entre duas variáveis. Quanto à regressão com dados em painel, há a verificação das mesmas unidades ao longo do tempo. Seus pressupostos são: normalidade, homocedasticidade e ausência de autocorrelação serial dos resíduos. Além disso, aplica-se o teste de Hausman para identificar se os resíduos têm efeito fixo ou aleatório (Wooldridge, 2015; Favero & Belfiore, 2019).

Tabela 1 – Descrição das variáveis

Var.	Descrição	SE	Fórmula	Componentes
Variáveis dependentes - Desempenho financeiro dos bancos				
TQ	Tobin Q	n/a	$TQ = (MVE + BVL)/TA$	<i>MVE = Market value of equity (closing price at the end of year * number of outstanding shares)</i> <i>BVL = Book value of liabilities</i> <i>TA = Total assets</i>
ROE	Return on equity	n/a	$ROE = NI/TE$	<i>NI = Net income</i> <i>TE = Total equity</i>
Variáveis independentes				
ESG	ESG score	+	ESG disclosure score	Scores varies from 1 to 100
ENV	Environmental Score	+	Environmental disclosure score	Scores varies from 1 to 100
SOC	Social Score	+	Social disclosure score	Scores varies from 1 to 100
GOV	Governance Score	+	Governance disclosure score	Scores varies from 1 to 100
Variáveis de controle dos bancos				
SIZ	Size	+	$BS = \ln(TA)$	<i>ln = Neperian logarithm</i> <i>TA = Total asset</i>
AQ	Asset quality	+	$AQ = NPL/TL$	<i>NPL = Non-performing loans</i> <i>TL = Total gross loans</i>
T1R	Tier 1 ratio	+	$T1R = T1/TRWA$	<i>T1 = Tier 1 capital</i> <i>TRWA = Total risk-weighted assets</i>
Variável de controle dos países				
WGI	Worldwide Governance Indicators	+	<i>WGI = It varies between -2.5 and 2.5. The higher the index, the better</i>	<i>The index is derived from the average six-dimensional estimate - control of corruption, government effectiveness, political stability and absence of violence/terrorism, regulatory quality, rule of law and voice and accountability. The estimate gives the country score, for each dimension, in units of a standard normal distribution.</i>
GDPG	Gross domestic product growth	+	$GDPG = (GDP_t/GDP_{t-1}) - 1$	<i>GDP = Gross domestic product at market prices based on constant local currency. Aggregates are expressed in U.S. dollars.</i> <i>t = year</i>
DCPB	Domestic credit to private sector by banks	+	$DCPB = DCPS/GDP$	<i>DCPS = Domestic credit provided to the private sector by financial corporations</i> <i>GDP = Gross domestic product</i>

Nota: Var – Variáveis; SE – Sinal esperado; n/a - Não aplicável.

4. RESULTADOS

A Tabela 3 apresenta a estatística descritiva dos dados da amostra. Observa-se o Q de Tobin (TQ) tem média de 99.16%, demonstrando que o valor médio de mercado dos bancos é inferior ao total de seus investimentos contabilizados. Quanto ao retorno sobre patrimônio líquido (ROE), observa-se uma média de 16.54%, indicando a lucratividade da indústria bancária nos países emergentes. As práticas de sustentabilidade possuem *scores* médios de 50.88 (ESG), 55.98 (ENV), 52.93 (SOC) e 53.91 (GOV). Além disso, seus valores mínimos (2.49, 15.09, 1.71 e 2.28) e máximos (89.94, 98.45, 98.31 e 97.86), respectivamente, apresentam alta amplitude. Isso demonstra que os benefícios da adoção de tais práticas ainda não estão consensados entre as instituições. Com relação ao porte ou tamanho (SIZ) dos bancos, mensurado em milhões de dólares, seu valor médio é US\$ 38,495.00, inexistindo bancos com ativos inferiores a US\$ 1 milhão.

A média da qualidade dos ativos (AQ) é de 3.56%. Isso significa que a cada US\$ 100, concedidos na forma de crédito, os clientes apresentam uma inadimplência US\$ 3.56. Por sua vez, o índice de capital nível 1 (T1R) trata-se de uma métrica sobre a solidez financeira de um banco, comparando seu capital próprio com seus ativos ponderados pelo risco (RWA). Ele apresenta uma média de 14.34%. Já o índice de governança global (WGI) possui uma média de -0.05, refletindo os desafios existentes para que os países emergentes alcancem um cenário de maior estabilidade. Quanto ao crescimento do *gross*

domestic product (GDPG), sua média é de 2.86% no período de análise, com a presença de valores negativos para o ano de 2020 - período da Covid-19. Por fim, a média do crédito doméstico destinado ao setor privado pelos bancos (DCPB) é 78.82% do GDP de cada país. Cabe destacar que a China apresenta valores acima de 100% em vários anos da amostra.

Tabela 2 – Estatística descritiva

Variável	Observações	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
TQ	1503	0.9916	0.1518	0.1645	2.1977
ROE	1503	0.1654	0.0968	0.0001	0.9363
ESG	1157	50.8874	18.8430	2.4900	89.9400
ENV	1157	55.9876	24.2150	15.0900	98.4500
SOC	1157	52.9398	23.6239	1.7100	98.3100
GOV	1157	53.9158	21.3430	2.2800	97.8600
SIZ(a)	1503	38,495	225,261	84.5981	1,836,519
AQ	618	0.0356	0.0580	0.0001	0.9404
T1R	1083	0.1434	0.0415	0.0100	0.3580
WGI	1503	-0.0521	0.4525	-1.0726	1.1330
GDPG	1193	0.0286	0.1194	-0.7616	0.2937
DCPB	1327	0.7882	0.4924	0.1017	1.9467

Nota: (a) Em milhões de USD

A Tabela 3, por sua vez, apresenta a análise de correlação das variáveis do modelo. Nota-se que as práticas de sustentabilidade (ESG, ENV, SOC e GOV) possuem uma correlação positiva com o Q de Tobin (TQ) e o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE). Isso demonstra que bancos com maiores pontuações tendem a ter um melhor desempenho financeiro. Há uma correlação negativa entre o porte (SIZ) e o ROE dos bancos. Isso pode estar relacionado ao aumento da complexidade e custos fixos operacionais, à medida em que a instituição cresce. Ao contrário, verifica-se uma relação positiva entre T1R e as *proxies* de desempenho financeiro dos bancos. Uma maior reserva de capital melhora a sua solidez financeira, mitigando os riscos de insolvência. Ademais, isso lhes concede mais flexibilidade para expansão das suas operações, permitindo-os aproveitar as oportunidades do mercado.

Quanto às correlações entre as variáveis explicativas do modelo, destaca-se a elevada correlação positiva (55%) entre o DCPB e o porte dos bancos (SIZ). De fato, quanto maior o porte do banco, maior é o volume de crédito concedido ao setor privado por essas instituições. Outro destaque refere-se à correlação negativa (-47%) entre DCPB e T1R. Quanto maior o volume de capital próprio retido pelos bancos, menor a quantidade de recursos destinados ao crédito ao setor privado.

Tabela 3 – Análise de correlações de Pearson

Var.	TQ	ROE	ESG	ENV	SOC	GOV	SIZ	AQ	T1R	WGI	GD PG	DC PB
TQ	1.00											
ROE	0.16 0.00	1.00										
ESG	0.12 0.00	0.12 0.00	1.00									
ENV	0.07 0.01	0.12 0.00	0.80 0.00	1.00								
SOC	0.10 0.00	0.13 0.00	0.90 0.00	0.78 0.00	1.00							
GOV	0.11 0.00	0.01 0.52	0.64 0.00	0.27 0.00	0.28 0.00	1.00						
SIZ	0.14 0.00	-0.11 0.00	0.27 0.00	0.44 0.00	0.25 0.00	0.08 0.00	1.00					
AQ	0.08 0.03	0.05 0.14	0.04 0.25	0.05 0.22	0.10 0.00	-0.07 0.08	-0.12 0.00	1.00				
T1R	0.42 0.00	0.12 0.00	0.09 0.00	-0.12 0.00	0.06 0.03	0.15 0.00	-.33 0.00	0.19 0.00	1.00			
WGI	0.02 0.41	-0.34 0.00	-0.06 0.02	-0.12 0.00	-0.12 0.00	0.08 0.00	-0.03 0.33	-0.05 0.13	0.09 0.00	1.00		
GD PG	0.06 0.03	0.06 0.02	0.09 0.00	0.06 0.05	0.06 0.06	0.10 0.00	0.07 0.01	-0.04 0.33	-0.02 0.49	-0.17 0.00	1.00	
DC PB	-0.08 0.00	-0.36 0.00	-0.12 0.00	0.07 0.01	-0.14 0.00	-0.09 0.00	0.55 0.00	-0.18 0.00	-0.47 0.00	0.17 0.00	0.04 0.15	1.00

Nota: Os valores superiores correspondem ao coeficiente da correlação de Pearson e o inferiores ao nível de significância estatística da correlação. Os valores destacados em **negrito** são aqueles que apresentam significância estatística ao nível de 1% ou 5%.

A Tabela 4 apresenta os resultados dos modelos de regressão com dados em painel. O Modelo 1(2) tem como variável dependente o TQ(ROE). Quanto aos testes dos pressupostos, o teste de Hausman aponta para a existência de resíduos com efeitos fixos (Prob > chi2 = 0.0000). Além disso, eventuais problemas de heterocedasticidade dos resíduos são corrigidos por meio da matriz de Driscoll e Kraay (1998). Os Modelos 1 e 2 são estatisticamente significantes (Prob > F = 0.0000) e apresentam capacidade explicativa (R^2) de 11.35% e 37.25%, respectivamente.

Observa-se que os *scores* gerais de sustentabilidade (ESG), assim como os das dimensões social (SOC) e de governança (GOV), apresentam relação estatisticamente significativa com as *proxies* de desempenho financeiro. Entretanto, o mesmo não ocorre com os *scores* ambiental (ENV). Ademais, é importante destacar que, enquanto os *scores* de ESG exibem uma relação positiva com TQ e ROE, os *scores* SOC e GOV expõem uma relação oposta. Isso indica que o conjunto das ações sustentáveis, implementadas pelos bancos, são reconhecidas pelo mercado, conferindo legitimidade às instituições perante a sociedade. Todavia, tem-se que as ações específicas em prol da diversidade e regras de *compliance* comprometem o desempenho dos bancos no curto e longo prazo. Já as ações de proteção ambiental, sequer impactam o retorno dos bancos.

Esses resultados sinalizam uma percepção contraditória do mercado. Por um lado, as ações gerais sustentáveis são reconhecidas como sendo lucrativas (ROE) e necessárias à continuidade (TQ) dos bancos. Por outro lado, a destinação de recursos para ações afirmativas - voltadas à sociedade, direitos humanos, responsabilidade operacional, transparência, diversidade dos conselhos, políticas de remuneração, aparentemente - faz com o mercado reflita sobre um eventual deslocamento do capital dos bancos para investimentos menos rentáveis. Quanto às ações ambientais, os impactos negativos de mudanças climáticas são aqueles mais facilmente notados por toda a sociedade. Não obstante a isso, esse *score* é o que apresenta maior amplitude nos bancos – vide Tabela 2. Isso indica que essas ações são as de mais difícil implementação e, possivelmente, as que mais demandem investimentos.

À luz da teoria dos *stakeholders*, as práticas de sustentabilidade refletem o compromisso do banco em atender às expectativas das partes envolvidas. Ao adotar ações combinadas de ESG, o banco sinaliza seu propósito em conciliar os interesses de todos os *stakeholders*. Isso aumenta sua legitimidade e reduz seus riscos reputacionais, resultando em maior valor no curto (ROE) e longo (TQ) prazo. Entretanto, investimentos específicos nas dimensões SOC e de GOV podem gerar gastos de curto prazo, sem que haja uma compensação financeira. Os custos com benefícios sociais, salários mais elevados, programas de diversidade e iniciativas de governança - como maior transparência e controle - podem ser considerados como excessivamente onerosos. Assim, esses esforços, apesar de positivos aos outros *stakeholders*, podem ser prejudiciais à criação de riqueza aos seus *shareholders* (Nizam *et al.*, 2019; Ellili & Nobanee, 2023; Jan *et al.*, 2023).

Sob a ótica da teoria da agência, políticas de governança mais austeras podem ser vistas como uma tentativa de melhor alinhar os interesses dos gestores aos dos acionistas. Porém, isso pode resultar em custos imediatos. Melhorias em governança - como o aumento de transparência, controle interno e *accountability* - podem limitar a flexibilidade dos gestores, elevando o custo operacional dos bancos, reduzindo seu desempenho financeiro. Além disso, se os investidores perceberem que as práticas de governança não estão mitigando os conflitos de agência de forma eficaz, isso pode resultar em um impacto negativo no TQ e ROE dos bancos (Ali & Puah, 2019; Ellili & Nobanee, 2022; Jan *et al.*, 2023).

Em síntese, tem-se que a cada 1 *score* a mais de ESG, há uma elevação de 0.4% (0.2%) no TQ(ROE) dos bancos. Isso confirma as hipótese H1 – *As práticas sustentáveis têm impacto na rentabilidade do banco* e H2 – *As práticas sustentáveis têm impacto na criação de valor do banco*. Esses resultados também estão em linha com aqueles obtidos por Forgiene e Migliardo (2020) e Ellili e Nobanee (2022). Em oposição, a cada 1 *score* SOC(GOV) a mais, há uma redução de cerca de 0.1% a 0.2% (0.05% a 0.1%) no desempenho financeiro dos bancos. Esse resultado, não permite a confirmação da H3 – *As dimensões de ESG têm impacto distinto no desempenho financeiro dos bancos*.

Tabela 4 – Resultado da regressão com dados em painel

Variáveis	Modelo 1 - TQ		Modelo 2 - ROE	
	Coef	P-value	Coef	P-value
ESG	0.0043**	0.022	0.0020***	0.007
ENV	-0.0001	0.764	-0.0002	0.204
SOC	-0.0022***	0.004	-0.0010**	0.012
GOV	-0.0016**	0.026	-0.0005*	0.069
SIZ	0.0225	0.526	-0.0578***	0.010
AQ	0.0059	0.858	-0.0075	0.838
TIR	-0.0135	0.901	0.0265	0.826
WGI	0.0330	0.457	-0.1106	0.145
GDPG	0.0657**	0.014	0.1080***	0.001
DCPB	-0.0001	0.723	-0.1284*	0.085
Intercepto	0.7809*		0.9277***	
Prob > F	0.0000		0.0000	
R ²	0.1135		0.3725	
Fixed effects	Sim		Sim	

Notas: Coeficientes estatisticamente significantes ao nível de 1% (***), 5% (**) e 10% (*)

5. CONCLUSÃO

Cabe aos bancos assegurar o funcionamento adequado do sistema financeiro do país. Além disso, o capital de diversos *stakeholders* está sob sua guarda e gestão. Dessa forma, o desempenho das instituições financeiras é importante não apenas às partes diretamente envolvidas, mas também ao crescimento da economia como um todo. Os relatórios financeiros apresentam informações contábeis e de mercado que demonstram o desempenho de curto (ROE) e longo (TQ) prazo das instituições. Já os relatórios não financeiros comunicam sobre outras práticas, não diretamente relacionadas às operações dos bancos. As práticas sustentáveis, e seus *scores*, são um exemplo disso. Ocorre que estudos empíricos não apresentam um consenso sobre os impactos das práticas sustentáveis no desempenho dos bancos, sobretudo nos países emergentes.

Assim sendo, este estudo busca verificar o impacto das práticas sustentáveis na performance financeira e criação de valor de bancos localizados em países emergentes. Três hipóteses são formuladas nesse sentido: *H1 – As práticas sustentáveis têm impacto na rentabilidade do banco*, *H2 – As práticas sustentáveis têm impacto na criação de valor do banco* e *H3 – As dimensões de ESG têm impacto distinto no desempenho financeiro dos bancos*. Essas hipóteses são verificadas por meio de um modelo de regressão com dados em painel. A amostra final é composta por 167 bancos de capital aberto, localizados em economias emergentes, durante o período de 2014 a 2023. Os dados são obtidos a partir das bases Eikon-Refinitiv e Banco Mundial.

Os resultados demonstram que as práticas sustentáveis, representadas pelo *score* geral de ESG, tem efeito positivo no desempenho financeiro de curto e longo prazo dos bancos de países emergentes. Logo, tem-se a comprovação da H1 e H2. Também é possível observar um efeito negativo das práticas sociais e de governança sobre o desempenho financeiro dos bancos. Ademais, os *scores* ambientais não apresentaram significância estatística. Esse resultado não permite a confirmação da H3. Investidores e demais *stakeholders* apresentam uma visão mais otimista sobre a implementação de práticas sustentáveis gerais pelos bancos. Entretanto, ao analisar as ações mais específicas em prol das questões sociais e de governança, há uma percepção de que esses gastos podem drenar recursos que seriam melhor investidos em outros ativos, capazes de criar mais riqueza aos seus *shareholders*.

Quanto às limitações desse estudo, não foram analisados bancos com patrimônio líquido negativo. Também foram excluídos aqueles que apresentavam *scores* de ESG com uma frequência menos que 3 anos. Estudos futuros podem testar a existência de um ponto de inflexão dos efeitos das dimensões de ESG no desempenho dos bancos, por meio de modelos econométricos com variáveis quadráticas. Além disso, sugere-se a análise dessa mesma relação, considerando as submétricas de cada dimensão de ESG, bem como a expansão da amostra para bancos de capital fechado.

AGRADECIMENTOS

NECE and this work are supported by FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia, I.P. by project reference UIDB/04630/2020 and DOI identifier 10.54499/UIDP/04630/2020 and by the National Council for Scientific and Technological Development (CNPq) – Process number 402516/2023-0. Thank you for the scholarship of Capes Prosuc Modality II

REFERÊNCIAS

- Agnese, P., & Giacomini, E. (2023). Bank's funding costs: Do ESG factors really matter? *Finance Research Letters*, 51, 103437. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103437>
- Al-Ajmi, J., Saudagaran, S., Kukreja, G., & Fadel, S. (2023). Does it pay to be green? Evidence from banks in emerging markets. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 33(1), 85-106. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2021-0151>
- Ali, M., & Puah, C. H. (2019). The internal determinants of bank profitability and stability: An insight from banking sector of Pakistan. *Management Research Review*, 42(1), 49-67. <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-04-2017-0103>
- Ali, M. A., Shuib, M. S., & Nor, A. M. (2021). Protection of Bank's Wealth: How is Islamic Banks's Financial Performance Affected by Asset Quality and Operational Efficiency. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 9(4), 745-756. <https://doi.org/10.13189/ujaf.2021.090420>
- Alves, C. F., & Meneses, L. L. (2024). ESG scores and debt costs: Exploring indebtedness, agency costs, and financial system impact. *International Review of Financial Analysis*, 94, 103240. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103240>
- Andrieș, A. M., & Sprincean, N. (2023). ESG performance and banks' funding costs. *Finance Research Letters*, 54, 103811. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103811>
- Azmi, W., Hassan, M.K., Houston, R., & Karim, M.S. (2021). ESG activities and banking performance: International evidence from emerging economies. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 70, 101277. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2020.101277>
- Bătae, O.M., Dragomir, V.D., & Feleaga, L. (2021). The relationship between environmental, social, and financial performance in the banking sector: A European study. *Journal of Cleaner Production*, 290, 125791. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125791>
- Bhaskaran, R. K., Sujit, K. S., & Mongia, S. (2023). Linkage between performance and sustainability initiatives in banking sector—An empirical examination. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(1), 200-225. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0385>
- Buallay, A., Fadel, S. M., Alajmi, J., & Saudagaran, S. (2020). Sustainability reporting and bank performance after financial crisis: evidence from developed and developing countries. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(4), 747-770. <http://dx.doi.org/10.1108/MBE-09-2018-0078>
- Cicchiello, A. F., Cotugno, M., & Foroni, C. (2023). Does competition affect ESG controversies? Evidence from the banking industry. *Finance Research Letters*, 55, 103972. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103972>
- Chen, Z., & Xie, G. (2022). ESG disclosure and financial performance: Moderating role of ESG investors. *International Review of Financial Analysis*, 83, 102291. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102291>
- Curcio, D., Gianfrancesco, I., Onorato, G., & Viotto, D. (2024). Do ESG scores affect financial systemic risk? Evidence from European

- banks and insurers. Research in *International Business and Finance*, 69, 102251. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102251>
- Dal Maso, L., Gianfagna, L., Maglione, F., & Lattanzi, N. (2024). Going green: Environmental risk management, market value and performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(1), 122-132. <https://doi.org/10.1002/csr.2556>
- Djalil, M. A., Amin, M., Herjanto, H., Nourallah, M., & Öhman, P. (2023). The importance of entrepreneurial leadership in fostering bank performance. *International Journal of Bank Marketing*. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2022-0481>
- Dragomir, V. D., Bătae, O. M., Ionescu, B. Ş., & Ionescu-Feleagă, I. (2022). The influence of esg factors on financial performance in the banking sector during the covid-19 pandemic. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 56(4). <https://doi.org/10.24818/18423264/56.4.22.05>
- Driscoll, J. C. & Kraay, A. C. (1998). Consistent Covariance Matrix Estimation with Spatially Dependent Panel Data. *Review of Economics and Statistics* 80(4), 549-560. <https://doi.org/10.1162/003465398557825>
- El Khoury, R., Nasrallah, N., & Alareeni, B. (2023). ESG and financial performance of banks in the MENAT region: Concavity–convexity patterns. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 13(1), 406–430. <https://doi.org/10.1080/20430795.2021.1929807>
- Ellili, N.O.D., & Nobanee, H. (2023). Impact of economic, environmental, and corporate social responsibility reporting on financial performance of UAE banks. *Environment, Development and Sustainability*, 25(5), 3967-3983. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02225-6>
- Erhemjamts, O., Huang, K., & Tehranian, H. (2024). Climate risk, ESG performance, and ESG sentiment in US commercial banks. *Global Finance Journal*, 59, 100924. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2023.100924>
- Esteban-Sanchez, P., Cuesta-Gonzalez, M., & Paredes-Gazquez, J.D. (2017). Corporate social performance and its relation with corporate financial performance: International evidence in the banking industry. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1102-1110. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.127>
- Favero, L.P., & Belfiori, P. (2019). Data science for business and decision making. *Academic Press*
- Fijałkowska, J., Zyznarska-Dworczak, B., & Garsztka, P. (2018). Corporate social-environmental performance versus financial performance of banks in Central and Eastern European countries. *Sustainability*, 10(3), 772. <http://dx.doi.org/10.3390/su10030772>
- Finger, M., Gavius, I., & Manos, R. (2018). Environmental risk management and financial performance in the banking industry: A cross-country comparison. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 52, 240-261. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2017.09.019>
- Forgione, A. F., & Migliardo, C. (2020). CSR engagement and market structure: Evidence from listed banks. *Finance Research Letters*, 35, 101592. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101592>
- Freeman, R.E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. *Cambridge University Press*
- Gutiérrez-Ponce, H., & Wibowo, S. A. (2023). Do sustainability practices contribute to the financial performance of banks? An analysis of banks in Southeast Asia. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 1418-1432. <https://doi.org/10.1002/csr.2641>
- Ho, K., & Wong, A. (2023). Effect of climate-related risk on the costs of bank loans: Evidence from syndicated loan markets in emerging economies. *Emerging Markets Review*, 55, 100977. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2022.100977>
- Hossain, T. (2022). Impact of Corporate Governance on Performance of Selected Commercial Banks in Bangladesh: A Comparative Approach. *Journal of Asian Business Strategy*, 12(1), 10-21. <https://doi.org/10.18488/5006.v12i1.4413>
- Ielasi, F., Bellucci, M., Biggeri, M., & Ferrone, L. (2023). Measuring banks' sustainability performances: The BESGI score. *Environmental Impact Assessment Review*, 102, 107216. <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2023.107216>
- Jan, A., Marimuthu, M., bin Mohd, M. P., & Isa, M. (2019). The nexus of sustainability practices and financial performance: From the perspective of Islamic banking. *Journal of Cleaner Production*, 228, 703-717. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.208>
- Jan, A., Rahman, H. U., Zahid, M., Salameh, A. A., Khan, P. A., Al-Faryan, M. A. S., Aziz, R. B. C., & Ali, H. E. (2023). Islamic corporate sustainability practices index aligned with SDGs towards better financial performance: Evidence from the Malaysian and Indonesian Islamic banking industry. *Journal of Cleaner Production*, 405, 136860. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136860>
- 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. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Khanchel, I., & Lassoued, N. (2022). ESG disclosure and the cost of capital: Is there a ratcheting effect over time? *Sustainability*, 14(15), 9237. <https://doi.org/10.3390/su14159237>
- Koapaha, H.P. (2023). The impact of net interest income and ESG on bank performance. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(2), 503-512. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i2.3961>
- La Torre, M., Leo, S., & Panetta, I. C. (2021). Banks and environmental, social and governance drivers: Follow the market or the authorities?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1620-1634. <https://doi.org/10.1002/csr.2132>
- Martínez-Ferrero, J., Lozano, M.B., & Vivas, M. (2021). The impact of board cultural diversity on a firm's commitment toward the sustainability issues of emerging countries: The mediating effect of a CSR committee. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 675-685. <https://doi.org/10.1002/csr.2080>
- Miralles-Quirós, M.M., Miralles-Quirós, J.L., & Hernandez, J.R. (2019). ESG performance and shareholder value creation in the banking industry: International differences. *Sustainability*, 11(5), 1404. <https://doi.org/10.3390/su11051404>
- Nguyen, D. T., Tran, V. T., & Phan, D. H. B. (2023). Does green activity impact stock price crash risk? The role of climate risk. *Finance Research Letters*, 55, 103879. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103879>
- Nizam, E., Ng, A., Dewandaru, G., Nagayev, R., & Nkoba, M. A. (2019). The impact of social and environmental sustainability on financial performance: A global analysis of the banking sector. *Journal of Multinational Financial Management*, 49, 35-53. <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2019.01.002>
- Nobanee, H., & Ellili, N. O. D. (2022). Voluntary corporate governance disclosure and bank performance: evidence from an emerging market. Corporate Governance: *The International Journal of Business in Society*, 22(4), 702-719. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2020-0535>
- Pawar, D. S., & Munuswamy, J. (2023). Does environmental reporting of banks affect their financial performance? Evidence from India. *International Journal of Bank Marketing*. Ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2022-0545>

- Rahi, A. F., Johansson, J., Blomkvist, M., & Hartwig, F. (2023). Corporate sustainability and financial performance: A hybrid literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 1-15. <https://doi.org/10.1002/csr.2600>
- Sun, Z., & Gou, J. (2022). Panel regression method based on Stata analysis of impact of technology innovation and human capital on enterprise value. In 2022 2nd International Conference on Business Administration and Data Science (BADS 2022) (pp. 1307-1312). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-102-9_135
- United Nations (UN) (2017). *United Nations Environment Programme Finance Initiative. The principles for positive impact finance*, 1-10. <http://www.unepfi.org/wordpress/wp-content/uploads/2017/01/POSITIVE-IMPACT-PRINCIPLES-AW-WEB.pdf>
- Wooldridge, J.M. (2015). *Introductory econometrics: A modern approach*. Cengage
- Yu, M., & Zhao, R. (2015). Sustainability and firm valuation: an international investigation. *International Journal of Accounting and Information Management*, 23(3), 289-307. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-07-2014-0050>
- Zhou, M., Li, K., & Chen, Z. (2021). Corporate governance quality and financial leverage: Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, 73, 101652. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101652>
- Zumente, I., & Bistrova, J. (2021). ESG importance for long-term shareholder value creation: Literature vs. practice. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 127. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020127>

A QUALIDADE DA INFORMAÇÃO FINANCEIRA E A EFICIÊNCIA DO INVESTIMENTO: ESTUDO DE PME DO SETOR AGROALIMENTAR

Renato Lourenço Cruz, 2213011@my.ipleiria.pt, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Instituto Politécnico de Leiria, Instituto Politécnico de Leiria

Inês Margarida Cadima Lisboa, ines.lisboa@ipleiria.pt, CARME, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Instituto Politécnico de Leiria, Instituto Politécnico de Leiria

Magali Pedro Costa, magali.costa@ipleiria.pt, CARME, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Instituto Politécnico de Leiria, Instituto Politécnico de Leiria

RESUMO

As decisões financeiras devem ser suportadas com base em informação precisa e clara para permitir a realização de investimentos eficientes. O presente estudo analisa o impacto da qualidade da informação financeira na eficiência do investimento das pequenas e médias empresas (PME) do setor agroalimentar. Estudando 608 empresas, durante o período de 2014 a 2022 os resultados sugerem que a qualidade da informação financeira contribui para um aumento da eficiência do investimento. Quando a informação financeira apresenta maior qualidade medida pela qualidade dos *accruals* e os resultados são mais previsíveis, as decisões de investimento tomadas são mais eficientes. As principais conclusões apresentam-se relevantes para os gestores e utilizadores de informação financeira, dado que fornecem insights sobre como a tomada de decisões pode ser mais eficiente para fomentar a sustentabilidade financeira das empresas.

PALAVRAS-CHAVE: qualidade da informação financeira, eficiência do investimento, pequenas e médias empresas, setor agroalimentar, Portugal.

ABSTRACT

Financial decisions should be based on accurate and clear information to enable efficient investments. This study aims to analyze the impact of financial information quality on investment efficiency of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the agri-food sector. Studying 608 companies during the period from 2014 to 2022, results suggest that the financial information quality contributes to an increase in the investment efficiency. Higher financial information quality measured through the accrual's quality and earnings predictability, helps to improve investment decision making. The main conclusions are relevant for managers and users of financial information since give insights about how to promote efficient decision-making to contribute for companies' financial sustainability.

KEYWORDS: Financial information quality, investment efficiency, small and medium-sized enterprises, agri-food sector; Portugal.

1. INTRODUÇÃO

A facilidade de acesso e a precisão das informações financeiras são essenciais para a tomada de decisões no mundo financeiro atual, que é complexo e em constante mudança (Beaver, 1981; Francis, 2011). Investidores, sejam individuais ou institucionais, dependem fortemente de informações financeiras para avaliar o desempenho e a saúde financeira de uma empresa. Portanto, a qualidade da informação financeira é fundamental para a tomada de decisões de investimento (Dechow et al., 1996; Li, 2010).

Os diversos *stakeholders* podem avaliar oportunidades de investimento com maior exatidão e confiança quando têm acesso a informações financeiras de qualidade, fomentando uma alocação de capital mais eficiente (Barberis et al., 2001; Francis & Schipper, 1999). No entanto, se a informação financeira não informar quanto à verdadeira situação financeira da empresa, as decisões tomadas pelos diferentes *stakeholders* podem ser baseadas em dados incorretos e os recursos da empresa podem não ser aplicados adequadamente, afetando a eficiência do investimento (Biddle et al., 2009). Por outro lado, a melhoria da qualidade da informação pode aumentar o valor da empresa porque os incentivos entre os gestores e os acionistas estão mais alinhados e a tomada de decisão visa promover a sustentabilidade financeira da empresa (Chen et al., 2011).

A maioria dos estudos que avalia o impacto da qualidade da informação financeira na eficiência do investimento mede a qualidade da informação financeira através dos *accruals*, nomeadamente os *accruals* discricionários, como por exemplo Cutillas-Gomariz e Sánchez-Ballesta (2014), Chen et al. (2011), Wang et al. (2015), Ren (2016), Houcine (2017), Ebrahimi Rad et al. (2016) e Harymawan (2021). Segundo Jones (1991), Kasznik (1999), Dechow e Dichev (2002), McNichols (2002), Kothari et al. (2005), entre outros, os *accruals* discricionários estão associados a práticas de gestão de resultados. No entanto, a dificuldade inerente à medição da qualidade da informação financeira e à tentativa de minimizar os efeitos possíveis de variáveis omitidas, tem levado diversos autores a utilizar várias *proxies* para medir a qualidade da informação financeira para além dos *accruals* discricionários. Essas *proxies* incluem o alisamento dos resultados (*Smoothness*) (Eckel, 1981), a qualidade dos *accruals* (*Accruals Quality*) (Jones, 1991), a relevância de valor (*Value Relevance*) (Francis et al., 2004), a persistência dos resultados (*Earnings Persistence*) (Francis et al., 2004), a previsibilidade dos resultados (*Earnings Predictability*) (Watts & Zimmerman, 1986) e o conservadorismo (*Conservadorism*) (Basu, 1997). Algumas das *proxies* apenas são aplicáveis a empresas cotadas o que leva a que a maioria dos estudos existentes que analisam o impacto da qualidade da informação financeira na eficiência do investimento se foquem num conjunto restrito de *proxies* e na análise de empresas cotadas, como Cutillas-Gomariz e Sánchez-Ballesta (2014), Wang et al. (2015), Ren (2016), Houcine (2017), Ebrahimi Rad et al. (2016) e Harymawan (2021).

O objetivo deste estudo é, portanto, colmatar esta lacuna na literatura, analisando o impacto da qualidade da informação financeira, tendo em conta uma variedade de *proxies*, na eficiência do investimento em PME portuguesas do setor agroalimentar no período de 2014 a 2022. A escolha desta amostra prende-se ao facto da maioria das empresas do setor agroalimentar serem micro e pequenas empresas (99,6%) e de este setor ser um dos mais influentes na economia de Portugal e de toda a Europa (FoodDrink Europe, 2021), sendo que representa 2,1% do valor acrescentado bruto (VAB) português.

De forma a atingir o objetivo proposto será analisada uma amostra de dados em painel não balanceados que inclui 608 empresas durante um período de 9 anos, totalizando 4.530 observações. A eficiência do investimento será medida, tal como em estudos anteriores, utilizando o indicador de ineficiência apresentado por de Biddle *et al.* (2009), que indica a falta de eficiência. Para aferir a qualidade da informação financeira serão aplicadas as *proxies* possíveis de serem aplicadas a empresas não cotadas, nomeadamente: o alisamento dos resultados, a qualidade dos *accruals*, a persistência dos resultados, a previsibilidade dos resultados e o conservadorismo.

Este estudo contribui para o debate sobre a eficiência de investimento, que é um tema muito relevante para a sustentabilidade financeira das empresas. Poucos são os estudos que analisam o impacto da qualidade da informação na eficiência dos investimentos. Adicionalmente, os estudos que analisam este impacto focam-se principalmente em empresas não cotadas. Destacam-se os trabalhos de Cutillas-Gomariz e Sánchez-Ballesta (2014), Wang et al. (2015), Ren (2016), Houcine (2017), Ebrahimi Rad et al. (2016) e Harymawan (2021), sendo que o presente trabalho se distingue dos anteriores porque se centra numa amostra de empresas não cotadas, de um único setor e de um único país. Cada setor tem uma atividade operacional distinta, que é desenvolvida de forma distinta e que tem impacto na informação financeira produzida. Deste modo, analisar um grupo mais homogêneo de empresas permite chegar a resultados mais corretos. É ainda de realçar que, ao contrário da maioria dos estudos que apenas analisa uma proxy de qualidade de informação, o presente estudo analisa simultaneamente as várias *proxies* da qualidade de informação financeira passíveis de serem aplicadas a empresas não cotadas. Deste modo, as conclusões do estudo fornecem informações úteis a investidores, gestores e outros *stakeholders*, pois podem servir de suporte à tomada de decisão de investimento ajudando na estabilidade e o crescimento das empresas, em particular do setor agroalimentar.

Este trabalho está organizado em cinco seções. Após esta introdução, em que se apresenta o tema e os objetivos do trabalho, a segunda seção apresenta a principal literatura sobre a qualidade da informação financeira, a eficiência do investimento da empresa e a forma como se relacionam assim como as hipóteses de investigação. A metodologia e justificação da amostra surgem na seção três. Os resultados do estudo são apresentados e discutidos na quarta seção. Por fim, a quinta e última seção descreve as conclusões, contributos, limitações e sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

A divisão entre propriedade e controlo pode incitar problemas de agência, ou seja, conflitos de interesses entre gestores e acionistas (Jensen & Meckling, 1976). Os gestores podem acabar por investir em projetos menos eficientes (Lambert et al., 2007). Este problema ocorre devido às assimetrias de informação, uma vez que os gestores, como responsáveis pela tomada de decisão, têm um conhecimento mais profundo sobre a empresa (Lambert et al., 2007), resultando em consequências negativas para a parte que possui menos informação, os denominados problemas de seleção adversa (Akerlof, 1970; Arrow et al., 1973). Na presença de problemas de seleção adversa, os investidores podem reduzir o valor de uma transação (como o valor de um investimento), o que pode levar as empresas a abandonar alguns projetos com valor atual líquido (VAL) positivo (Lambert et al., 2007). Os investidores que não possuem informações completas e precisas sobre as empresas têm maior probabilidade de tomar decisões de investimento com base em informações incorretas ou incompletas. Tal pode resultar no desvio de recursos o que resulta em investimentos menos eficazes (Stiglitz & Weiss, 1981).

Além disso, a assimetria de informação pode afetar o custo de capital e a seleção de projetos (Verdi, 2006), levando a ineficiências de investimento (Hubbard, 1998). Pode, por um lado, fomentar o não investimento em projetos criadores de valor por restrições de capital e custos de capital elevados, ou por outro, o investimento em projetos com valor atual líquido negativo para maximizar os benefícios pessoais dos gestores em detrimento da maximização do valor da empresa (He & Kyaw, 2018). Quanto maior for o *free cash flow* da empresa, maior será o incentivo do gestor para investir em demasia e, por conseguinte, maior será a destruição do valor da empresa devido ao investimento em projetos com VAL negativo (Jensen, 1986).

Segundo o Financial Accounting Standards Board (FASB), para que a informação financeira seja útil aos seus utilizadores e assim permita uma tomada de decisão mais precisa, esta deve apresentar um conjunto de características, nomeadamente: relevância, fiabilidade, compreensibilidade, pontualidade, comparabilidade e verificabilidade (FASB, 2010; IASB, 2010). Quando a informação financeira fornece, de forma clara e precisa, informação fidedigna sobre o desempenho de uma entidade, pode dizer-se que é de qualidade (Jonas & Blanchet, 2000). A qualidade da informação financeira pode reduzir a assimetria de informação entre acionistas e gestores e pode também contribuir para melhorar a eficiência dos investimentos, uma vez que a informação fidedigna permite a tomada de decisões mais assertivas, como a escolha dos melhores investimentos que contribuem para a criação de valor para a empresa (Ahmed & Duellman, 2007).

Alguns estudos analisaram o impacto da qualidade da informação financeira na eficiência do investimento, nomeadamente Chen et al. (2011), Rad et al. (2016), Houcine (2017) e Harymawan (2021), que concluíram que a informação financeira de maior qualidade impacta positivamente a eficiência do investimento. Segundo os autores, a qualidade da informação financeira pode reduzir a assimetria de informação (o que leva a conflitos de agência entre gestores e acionistas), e desta forma, pode contribuir para a redução das ineficiências no investimento.

Adicionalmente Chen et al. (2011), analisando 6.727 empresas não cotadas pertencentes a 79 países durante um período de 2002 a 2005, concluem que esta relação positiva entre a eficiência do investimento e a qualidade da informação financeira é amplificada com o financiamento bancário e diminui com a existência de incentivos para reduzir o resultado com vista ao pagamento de menos impostos. O financiamento bancário pode ser útil porque os bancos podem exigir informações financeiras mais detalhadas e precisas ao realizar análises de crédito para tomar decisões sobre empréstimos. Isto pode motivar as empresas a melhorar a qualidade da informação financeira que fornecem. Quando as empresas utilizam métodos de redução de resultados para pagar menos impostos, podem distorcer a exatidão e a transparência da informação financeira, prejudicando a relação entre a eficiência do investimento e a qualidade da informação financeira.

Tendo em conta o exposto, pretende-se testar se:

H1: A qualidade da informação financeira tem um impacto negativo na ineficiência do investimento das PME portuguesas no setor agroalimentar.

Existem várias *proxies* para medir a qualidade da informação financeira, pelo que a hipótese geral será analisada através de sub-hipóteses, de forma a validar o impacto de cada uma. Uma dessas *proxies* é o alisamento de resultados que está relacionado com a tentativa dos gestores em reduzir a variabilidade dos mesmos através da aplicação de políticas contabilísticas mais favoráveis (Baik et al., 2019). Por vezes, os gestores redistribuem os resultados entre os períodos económicos, utilizando políticas contabilísticas que favorecem apresentar resultados semelhantes ao longo dos anos (Cvetanoska & Kerekes, 2015). Por um lado, resultados mais estáveis são mais desejáveis pelos investidores e ajudam a prever resultados futuros. Contudo, por outro lado, a qualidade da informação financeira é comprometida, influenciando negativamente a tomada de decisão (Dechow & Skinner, 2000). Neste sentido, o alisamento de resultados diminui a qualidade da informação financeira o que pode prejudicar a eficiência do investimento de uma empresa. Harymawan (2021)

evidenciou que uma maior qualidade da informação financeira, nomeadamente medida pela proxy de alisamento de resultados, tem um impacto positivo e significativo na eficiência do investimento. Pelo exposto surge a seguinte hipótese:

H1.1: O alisamento de resultados tem um impacto negativo na ineficiência do investimento das PME portuguesas do setor agroalimentar

Outra proxy é a qualidade dos *accruals* que é medida pela inexistência de *accruals* discricionários, isto é a inexistência de práticas de gestão de resultados para ludibriar os *stakeholders* (Jones, 1991; Dechow e Dichev, 2002). Dechow et al. (2010), Cutillas-Gomariz e Sanchez-Ballesta (2014) e Harymawan (2021) evidenciaram um impacto positivo da qualidade dos *accruals* na eficiência do investimento, pois informação com maior qualidade permite melhorar a tomada de decisão e diminui as assimetrias de informação. Neste sentido surge a seguinte hipótese de investigação:

H1.2: A qualidade dos accruals tem um impacto negativo na ineficiência do investimento das PME portuguesas do setor agroalimentar

A persistência dos resultados refere-se a resultados que tendem a repetir-se no futuro e por conseguinte são mais previsíveis e sustentáveis (Francis et al., 2004) e com maior qualidade da informação financeira (Penman & Zhang, 2022). Para Penman e Zhang (2002) esta característica mostra a sustentabilidade da atividade empresarial ao longo do tempo. Embora estudos anteriores não tenham incluído esta variável e analisado o seu impacto na eficiência de desempenho, pelo facto de as demonstrações financeiras apresentarem uma imagem precisa e imparcial da empresa (Agugom et al., 2019) prevê-se que a persistência dos resultados tenha uma relação negativa com a ineficiência do investimento de uma empresa. Desta forma a seguinte hipótese é apresentada:

H1.3: A persistência dos resultados tem um impacto negativo na ineficiência do investimento das PME portuguesas do setor agroalimentar

A previsibilidade dos resultados está associada à utilidade da informação financeira atual para prever os resultados futuros, contribuindo para ter resultados mais persistentes (Lipe, 1990). Tal como referido anteriormente, se for mais fácil prever o futuro da empresa, a tomada de decisão será favorecida o que poderá contribuir para a eficiência do investimento (Carmo, 2013). Segundo Latif et al. (2017) uma melhor precisão na previsão dos resultados (previsibilidade) origina melhores decisões e menos incerteza. Tanto quanto é do nosso conhecimento, o impacto desta proxy na eficiência do investimento não foi ainda analisado, mas pelo exposto espera-se que a previsibilidade tenha um impacto negativo na ineficiência do investimento de uma empresa, tal como indicado na seguinte hipótese:

H1.4: A previsibilidade dos resultados tem um impacto negativo na ineficiência do investimento das PME portuguesas do setor agroalimentar

O conservadorismo é uma abordagem contabilística que se baseia em estimativas menos otimistas. De acordo com Watts e Zimmeram (1986), as incertezas e riscos associados aos eventos e transações económicas devem ser tratados de maneira mais cautelosa. Isso significa que numa prática mais conservadora, as más notícias são reconhecidas mais cedo de que as boas notícias (Givoly & Hayn, 2000; Chen et al., 2014). Deste modo, o conservadorismo pode melhorar a qualidade e comparabilidade das informações financeiras (Watts, 2003). O impacto desta proxy na eficiência do investimento também não foi anteriormente analisado. Contudo, pelo exposto espera-se que o conservadorismo tenha um impacto negativo na ineficiência do investimento das empresas. Assim, a última hipótese é assim formulada:

H1.5: O conservadorismo dos resultados tem um impacto negativo na ineficiência do investimento das PME do setor agroalimentar

3. METODOLOGIA

3.1 MODELO E VARIÁVEIS

De modo a testar as hipóteses acima formuladas será estimado o seguinte modelo:

$$II_{i,t} = c + \sum \beta_a QIF_{i,t} + \sum \alpha_b \text{Variáveis de controlo}_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad [1]$$

Com II- ineficiência do investimento, QIF – qualidade da informação financeira, a – número de proxies de QIF, b – número de variáveis de controlo, i - empresa, t – período, ε – erro de estimação do modelo.

A variável dependente é a ineficiência de investimento (II), ou seja, a falta de eficiência de investimento que será medida tendo por base Biddle et al. (2009). Esta medida foi também utilizada por Chen et al. (2011), Cutillas-Gomariz e Sánchez-Ballesta (2014), Wang et al. (2015), e Ren (2016):

$$\text{Investimento}_{i,t} = c + \alpha_1 \times \text{Crescimento das Vendas}_{i,t-1} + \varepsilon_{i,t} \quad [2]$$

A ineficiência do investimento é a componente do investimento não explicada pelo crescimento das vendas da empresa e corresponde aos resíduos do modelo.

A qualidade da informação financeira é difícil de medir com uma única proxy (Gaio, 2010). Neste estudo, utilizámos cinco proxies: alisamento dos resultados, qualidade dos *accruals*, persistência dos resultados, previsibilidade e conservadorismo. Estas *proxies* são as que podem ser aplicadas às pequenas e médias empresas.

O alisamento dos resultados (IAR), que está relacionado com a variabilidade dos resultados foi calculado, tal como em Houcine (2017) e Harymawan (2021), da seguinte forma:

$$\text{IAR} = \frac{\sigma\left(\frac{\text{EBIT}}{\text{Ativo}}\right)}{\sigma\left(\frac{\text{CFO}}{\text{Ativo}}\right)} \quad [3]$$

com EBIT – earnings before interests and taxes (resultado antes de juros e impostos), CFO – cash flow operacional.

O modelo é aplicado por empresa, utilizando informação dos últimos três anos consecutivos. Quanto maior for o valor do IAR, maior será a qualidade da informação financeira, uma vez que as empresas praticam menos ações de alisamento de resultados (Harymawan, 2021).

A qualidade dos *accruals* (QA) está relacionada com a ausência de práticas de gestão de resultados, isto é, com a inexistência de *accruals* discricionários. Existem vários modelos para estimar os *accruals* discricionários. Seguindo Chen et al. (2011) e Ebrahimi Rad et al. (2016), o presente trabalho utilizará o modelo de Kothari et al. (2005):

$$\frac{\text{TA}_{i,t}}{\text{Ativo}_{i,t-1}} = \beta_0 + \beta_1 \times \left(\frac{1}{\text{Ativo}_{i,t-1}}\right) + \beta_2 \times \left(\frac{\Delta \text{VN}}{\text{Ativo}_{i,t-1}}\right) + \beta_3 \times \left(\frac{\text{FCO}_{i,t}}{\text{Ativo}_{i,t-1}}\right) + \beta_4 \times (\text{ROA}_{i,t-1}) + \varepsilon_{i,t} \quad [4]$$

Com TA – Total *accruals* = Diferença entre a variação do ativo corrente não líquido e a variação do passivo corrente somado da variação da dívida bancária de curto prazo, e deduzido das depreciações anuais, ΔCFO – Variação dos cash flows operacionais, ΔVN – variação anual do volume de negócios, ROA – Rendibilidade do ativo (Resultados Líquidos a dividir por ativo); i – Empresa analisada; t – Período analisado; ε – erro de estimação do modelo.

O modelo é estimado por empresa, utilizando séries temporais. Os *accruals* discricionários são medidos através dos resíduos do modelo. De forma simplificar a interpretação dos resultados, o valor absoluto dos *accruals* discricionários é multiplicado por -1. Quanto maior o valor do QA (menores os *accruals* discricionários), maior o nível de qualidade da informação financeira (Cutillas-Gomariz & Sánchez-Ballesta, 2014).

A persistência dos resultados (PERS), que está relacionada com a sustentabilidade dos resultados, tanto quanto é do nosso conhecimento, não foi utilizada anteriormente em estudos que relacionem a qualidade da informação financeira e a eficiência dos investimentos. Com base nos trabalhos de Francis et al. (2004) e Gaio e Raposo (2011), estimámos em primeiro lugar a seguinte equação, por empresa:

$$\frac{\text{EBITDA}_t}{\text{Ativo}_t} = \alpha_0 + \alpha_1 \times \left(\frac{\text{EBITDA}_{t-1}}{\text{Ativo}_{t-1}}\right) + \varepsilon_{i,t} \quad [5]$$

com EBITDA – Earnings before interests, taxes, depreciations and amortization (resultado antes de juros, impostos, depreciações e amortizações).

A persistência dos resultados é dada pelo coeficiente α_1 . Os resultados são mais persistentes quanto mais próximo de 1 for o coeficiente, neste caso, a informação financeira apresenta mais qualidade (Francis et al., 2004).

A previsibilidade (PREV), definida como a capacidade de os resultados passados preverem os futuros (Lipe, 1990), tanto quanto sabemos, também não foi incluída em estudos anteriores similares ao presente. No entanto, como esta proxy está

relacionada com a anterior, é estimada utilizando os resíduos do modelo anterior (equação 5) (Watt & Zimmerman, 1986; Lipe, 1990; Francis et al., 2004; Latif et al., 2017).

$$PREV = \sqrt{\sigma^2(\varepsilon_t)} \quad [6]$$

Valores elevados de PREV significam que os resultados passados são menos capazes de prever os resultados futuros, diminuindo assim a qualidade da informação financeira (Francis et al., 2004; Watt & Zimmerman, 1986).

Por fim, o Conservadorismo (CONS) também não foi abordado em estudos anteriores similares ao presente. Este, está relacionado com estimativas menos otimistas, ou seja, as perdas e obrigações futuras devem ser identificadas antecipadamente, enquanto ganhos e rendimentos futuros devem ser identificados apenas quando acontecerem (Watts & Zimmermann, 1986) será medido, por empresa, através do modelo de Ball e Shivakumar (2005):

$$\frac{TA_t}{Ativo_{t-1}} = c + \alpha_1 \times DCFO_t + \alpha_2 \times \left(\frac{CFO_t}{Ativo_{t-1}} \right) + \alpha_3 \times \left(\frac{CFO_t}{Ativo_{t-1}} \right) \times DCFO_t + \varepsilon_t \quad [7]$$

com DCFO – variável *dummy* que assume o valor 1 se o cash flow operacional (CFO) é negativo e 0 caso contrário.

$$CONS = \frac{\alpha_2 + \alpha_3}{\alpha_2} \quad [8]$$

Um valor mais elevado de CONS significa que as notícias negativas são incorporadas antes das boas notícias, pelo que o conservadorismo contabilístico aumenta, bem como a qualidade da informação financeira (Ball & Shivakumar, 2005).

Com base em Chen et al. (2011), Cutillas-Gomariz e Sanchez-Ballesta, (2014), Ebrahimi Rad et al. (2016), Houcine, (2017) e Harymawan (2021), foram também incluídas variáveis de controlo, nomeadamente dimensão, idade, endividamento e a tangibilidade. A dimensão é medida através do logaritmo do ativo total.

Normalmente, as grandes empresas possuem mais recursos, divulgam mais informação e têm mais oportunidades de crescimento (Kim e Kwon, 2015). De acordo com Chen et al. (2011), as empresas de maior dimensão tendem a ter uma maior eficiência de investimento por terem mais recursos. A idade corresponde ao logaritmo natural dos anos de atividade da empresa. O comportamento de investimento de uma empresa pode variar ao longo do seu ciclo de vida. As empresas mais antigas têm mais propensão para a ineficiência de investimento (Biddle et al., 2009, Cutillas-Gomariz e Sanchez-Ballesta, 2014 e Harymawan, 2021). O endividamento corresponde à relação entre o passivo total e o ativo total. As empresas menos endividadas têm mais capacidade para aproveitar as oportunidades de investimento e, assim, apresentam menos ineficiências de investimento (Ebrahimi Rad et al., 2016). Por fim, a tangibilidade é medida pelo rácio entre o valor dos ativos fixos tangíveis e os ativos totais. Chen et al. (2011) e Cutillas-Gomariz e Sánchez-Ballesta (2014) encontraram uma relação positiva, sugerindo que as empresas com maiores ativos fixos tangíveis têm mais ineficiências de investimento.

3.2 AMOSTRA

O presente estudo visa analisar as PME portuguesas do setor agroalimentar, com a classificação portuguesa das atividades económicas (CAE) “10. Indústrias alimentares” e “11. Indústria das bebidas”. O setor agroalimentar é constituído maioritariamente por Micro e PME (99,6%) (Plano Estratégico da Política Agrícola Comum 2021-2027 – GPP, 2021). O seu impacto na economia portuguesa e em toda a Europa é relevante (FoodDrink Europe, 2021). Em Portugal existem cerca de 11.156 empresas e 109.519 trabalhadores no setor. Este contribui com um valor acrescentado bruto (VAB) de 3.412 milhões de euros (2,1% do VAB) e apresenta um volume de negócios de 18.131 milhões de euros (INE, 2021). É ainda de realçar os vários desafios que o setor agroalimentar tem enfrentado ao longo dos últimos anos, nomeadamente o impacto da guerra da Ucrânia e o efeito do aumento dos preços dos bens alimentares e das matérias-primas, particularmente dos fertilizantes — o que pode colocar em risco a segurança alimentar mundial e causar instabilidade política e económica (Lopes & Santos, 2023).

Tanto quanto é do nosso conhecimento existe uma lacuna de estudos que analisam a relação da qualidade da informação financeira e a eficiência do investimento de empresas portuguesas, mais concretamente de pequenas e médias empresas e pertencentes à indústria agroalimentar, pelo que o presente estudo irá incidir sobre esta amostra.

A informação económico-financeira utilizada foi obtida a partir da base de dados ORBIS do Bureau Van Dijk e no Instituto Nacional de Estatística. Na base de dados da ORBIS foram selecionadas todas as empresas portuguesas ativas das indústrias

alimentar e de bebidas correspondendo a uma amostra inicial de 8.606 empresas. De seguida, foram identificadas as Pequenas e Médias Empresas (PME), segundo os três critérios contidos na recomendação n.º 2003/361/CE, da Comissão Europeia, de 6 de maio: (i) número de trabalhadores efetivos superior a 10 e inferior a 250; (ii) volume de negócios atual maior ou igual a 2 milhões de euros e menor ou igual a 50 milhões de euros; (iii) balanço total anual maior ou igual a 2 milhões de euros e menor ou igual a 43 milhões de euros. Com a aplicação destes critérios foram apuradas 608 empresas. Os dados contabilísticos necessários para o cálculo das variáveis foram recolhidos para o período compreendido entre 2014 e 2022. Foi ainda recolhida informação do ano de 2013 para calcular a variação anual das variáveis em 2014. A amostra final de dados em painel não balanceado contém 608 empresas, 9 anos, no total de 4.530 observações.

4. RESULTADOS

Os dados foram sujeitos ao teste de Kolmogorov-Smirnov para verificar a distribuição de normalidade e concluiu-se que as variáveis não têm distribuição normal. De seguida, foram realizadas as estatísticas descritivas, nomeadamente média, mediana, desvio padrão, mínimo e máximo. Os resultados estão presentes na Tabela 1.

Tabela 1 – Estatísticas Descritivas. Fonte: adaptado do SPSS

Variável	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
II	0,1649	0,0915	2,8382	0,0001	182,3844
IAR	1,2164	1,0923	0,9788	0,0219	25,1499
QA	-1,3595	-0,8510	2,0279	-68,4440	0,0000
PERS	0,0029	-0,0009	0,0531	-0,4184	0,6293
PREV	0,0483	0,0380	0,0556	0,0015	1,4447
CONS	1,2677	0,0000	3,9520	0,0000	19,3132
DIM	15,6177	15,6096	0,8972	10,6032	17,7450
IDA	31,1800	26,0000	26,0540	3,0000	308,0000
END	0,6453	0,5925	0,5783	0,0000	9,0043
TANG	0,3625	0,3497	0,1990	0,0000	0,9581

Nota: II – Ineficiência do Investimento; IAR – Indicador do Alisamento de Resultados; QA – Qualidade dos *Accruals*; PERS – Persistência dos resultados; PREV – Previsibilidade dos resultados; CONS – Conservadorismo; DIM – Dimensão; IDA – Idade; END – Endividamento; TANG – Tangibilidade

Analisando a Tabela 1 podemos concluir que as PME agroalimentares portuguesas fazem investimentos ineficientes (II) (média e mediana superiores a zero). Resultados semelhantes foram encontrados por Biddle et al. (2009) e Wang et al. (2015).

No que diz respeito ao alisamento dos resultados (IAR), em mediana as empresas da amostra não praticam práticas de alisamento, mas nem todas seguem a mesma tendência, como em Harymawan (2021). O resultado da qualidade dos *accruals* (QA), outra proxy de qualidade da informação financeira, mostra que várias empresas adotam práticas de gestão de resultados, o que contribui para diminuir a qualidade dos *accruals*, bem como a qualidade da informação financeira. Os resultados são muito voláteis, sugerindo situações distintas na amostra. Houcine (2017) encontrou valores menos voláteis no seu estudo. Analisando a persistência (PERS) e a previsibilidade (PREV), os resultados sugerem que os resultados da empresa são pouco persistentes, nem demasiado previsíveis. Por fim, os resultados indicam que as empresas analisadas têm uma contabilidade mais conservadora (CONS), mas existem exceções na amostra como se pode verificar pelo valor máximo obtido.

Relativamente às variáveis de controlo, a dimensão não é muito volátil uma vez que todas as empresas são pequenas e médias empresas; a idade mediana ronda os 26 anos; cerca de 59,25% do investimento da empresa é financiado através de passivo (END); e cerca de 34,97% dos ativos da empresa são ativos fixos (AF).

Foi realizada a matriz de correlação e analisada a colinearidade através da determinação do fator de inflação da variância (VIF). Os resultados mostram que não existe uma elevada correlação nem um problema de multicolinearidade (ver anexo).

De modo a selecionar o modelo de regressão mais ajustado, foi realizado o teste F, o teste de Breusch-Pagan e o teste de Hausman. Ainda que o estimador de efeitos fixos seja o mais adequado, uma vez que as variáveis persistência (PERS), previsibilidade (PREV) e conservadorismo (CONS) não variam ao longo do tempo, o estimador de efeitos fixos não pode ser utilizado. Com base em Duarte et al. (2022), para ultrapassar esta questão, os dados foram estimados através do estimador dos mínimos quadrados com todas as variáveis. Os resultados das estimações do modelo são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Resultado da Regressão (OLS). Fonte: adaptado do Gretl

	β	Sig.
Constante	0,0927	***
IAR	-0,0001	
QA	-0,0021	***
PERS	0,0017	
PREV	0,0586	***
CONS	-0,0249	
DIM	-0,0013	*
IDA	-0,0001	***
END	-0,0005	
TANG	0,0585	***
Nº de observações	4132	
Corr(y,yhat)	0,0539	

Nota: II – Ineficiência do Investimento; IAR – Indicador do Alisamento de Resultados; QA – Qualidade dos *Accruals*; PERS – Persistência dos resultados; PREV – Previsibilidade dos resultados; CONS – Conservadorismo; DIM – Dimensão; IDA – Idade; END – Endividamento; TANG – Tangibilidade

*** nível de significância de 1%; ** nível de significância de 5%; * nível de significância de 10%

A Tabela 2 mostra que algumas das *proxies* de qualidade da informação financeira impactam a eficiência do investimento corroborando parcialmente a primeira hipótese de investigação (H1). A qualidade dos *accruals* (AQ) contribui para aumentar a eficiência dos investimentos. Nesta situação as assimetrias de informação são reduzidas e a tomada de decisões é baseada em informação precisa, contribuindo para aumentar a eficiência dos investimentos. Estes resultados permitem corroborar a H1.2 e são semelhantes aos encontrados por Cutillas-Gomariz e Sanchez-Ballesta (2014) e Harymawan (2021).

Relativamente à capacidade de os resultados preverem os resultados futuros (PREV) contribui para reduzir as ineficiências de investimento. Isto pode ser explicado porque a previsibilidade aumenta a confiança dos investidores e facilita a previsão do futuro, corroborando a hipótese 1.4. Em relação ao alisamento dos resultados, à persistência e ao conservadorismo não se apresentam significativos para explicar a eficiência do investimento, não permitindo corroborar as hipóteses 1.1, 1.3 e 1.5.

Em síntese, a qualidade da informação financeira contribui para reduzir a ineficiência do investimento das PME portuguesas no sector agro-alimentar.

Analizando o impacto das variáveis de controlo, os investimentos ineficientes são mais pronunciados nas pequenas empresas, uma vez que as grandes empresas têm, normalmente, mais crescimento e oportunidades de investimento. Resultados semelhantes foram encontrados por Chen et al. (2011) e Harymawan (2021). O comportamento dos investidores das empresas altera-se ao longo do seu ciclo de vida, e as novas empresas no mercado podem ter menos conhecimento e informação sobre os melhores investimentos ou os seus impactos futuros. Relativamente ao endividamento, as empresas com menos dívida poderão ter mais capacidade para aproveitar oportunidades de investimento em projetos seguros. Por fim, a tangibilidade é positiva e estatisticamente significativa para explicar as ineficiências de investimento. Quanto maior

for a proporção dos ativos fixos tangíveis sobre o ativo total, menor será a eficiência do investimento. Resultados semelhantes foram encontrados por Chen et al. (2011) e Cutillas-Gomariz e Sánchez-Ballesta (2014).

5. CONCLUSÃO

Os escândalos financeiros globais relativos à falta de qualidade da informação financeira chamaram a atenção para a necessidade de informação mais precisa e transparente para apoiar a tomada de decisões e fazer investimentos eficientes.

Este trabalho analisa o impacto da qualidade da informação financeira na eficiência do investimento, estudando as PME portuguesas do setor agroalimentar, durante os anos de 2014 a 2022. Os estudos centrados nesta temática analisam sobretudo empresas cotadas. Assim sendo, este estudo contribui para aumentar a discussão sobre o tema ao analisar as PME, que são o tipo de empresa mais comum em todo o mundo.

A qualidade da informação financeira não é medida através de uma *proxy*, como na maioria dos trabalhos, mas sim através de cinco *proxies* diferentes - alisamento dos resultados, qualidade dos *accruals*, persistência dos resultados, previsibilidade dos resultados e conservadorismo, uma vez que é um conceito complexo, e uma única variável pode não conseguir captar todos os seus efeitos. A qualidade dos *accruals* é a *proxy* mais analisada por todos os estudos da área. A *proxy* do alisamento dos resultados já foi analisada no contexto da eficiência do investimento, embora pouco explorada, e, tanto quanto sabemos, as três últimas *proxies* ainda não foram exploradas para compreender o seu impacto na eficiência do investimento. Assim sendo, este trabalho amplia o conhecimento do impacto da *proxy* da informação financeira na eficiência dos investimentos.

As nossas principais conclusões mostram que as PME portuguesas do setor agroalimentar com maior qualidade de informação financeira realizam investimentos mais eficientes. As *proxies* de qualidade da informação financeira mais relevantes são a qualidade dos resultados e a previsibilidade. A ausência de práticas de gestão de resultados, que ludibriam os *stakeholders*, e resultados mais previsíveis, que permitem prever resultados futuros com maior facilidade, permite para aumentar a eficiência dos investimentos, devendo ser tidos em conta pelas várias partes interessadas para fomentar a sustentabilidade financeira das empresas.

Para além dos contributos para a literatura, este estudo também contribui para a prática. Os resultados são importantes para os gestores e outras partes interessadas que possam compreender os benefícios de apresentar informação financeira com maior qualidade. Uma informação mais precisa reduz os problemas de agência entre gestores e acionistas, pois há mais transparência na informação, e contribui para a tomada de melhores decisões. Adicionalmente, a informação financeira precisa tem impacto nos investimentos realizados, o que pode influenciar a sustentabilidade financeira das empresas, evitando situações de investimentos ineficientes.

O objetivo deste trabalho foi atingido, mas como todos os trabalhos apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, o período analisado inclui anos de períodos económicos conturbados, como o efeito da pandemia provocada pela Covid-19 e a guerra na Ucrânia, que afetou claramente o investimento das empresas. Pesquisas futuras poderão analisar o impacto destes dois eventos (em conjunto ou separadamente) nos resultados. Em segundo lugar, é difícil generalizar os resultados obtidos e as suas implicações para a gestão porque a amostra envolve apenas pequenas e médias empresas, de apenas um sector e de apenas um país. Tendo em conta a natureza dinâmica dos mercados, sectores e tipos de empresas, e a complexidade das decisões de investimento, a investigação futura pode concentrar-se noutros contextos para compreender se os resultados são singulares.

REFERÊNCIAS

- Aguguom, A. T., Dada, S. O., & Nwaobia, A. N. (2019). Earnings Persistence and Firm Performance: Implications of Analysts? Accurate Forecast Ability from the Emerging Market of Nigeria. *International Journal of Accounting Research*, 07(01). <https://doi.org/10.35248/2472-114x.19.7.197>
- Ahmed, A.S. & Duellman, S. (2007). Accounting conservatism and board of director characteristics: An empirical analysis. *Journal of Accounting and Economics*, 43, 411-437. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jacceco.2007.01.005>
- Akerlof, G. A. (1970). The market for “Lemons”: Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500. <https://doi.org/10.2307/1879431>
- Arrow, K., Ashenfelter, O., & Rees, A. (1973). Discrimination in labor markets. *The Theory of Discrimination*, 3-33. Ball, R., & Shivakumar, L. (2005). Earnings quality in UK private firms: comparative loss recognition timeliness. *Journal of Accounting and Economics*, 39(1), 83–128. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2004.04.001>
- Barberis, N., & Huang, M. (2001). Mental accounting, loss aversion, and individual stock returns. *The journal of finance*, 56(4), 1247–1292. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00367>
- Basu, S. (1997). The conservatism principle and the asymmetric timeliness of earnings. *Journal of Accounting and Economics*, 24(1), 3–37. [https://doi.org/10.1016/s0165-4101\(97\)00014-1](https://doi.org/10.1016/s0165-4101(97)00014-1)

- Basu, S. (1997). The conservatism principle and the asymmetric timeliness of earnings¹. *Journal of Accounting and Economics*, 24(1), 3-37. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(97\)00014-1](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(97)00014-1)
- Beaver, W. H. (1981). Market efficiency. *The Accounting Review*, 56(1), 23-37. <http://www.jstor.org/stable/246460>
- Biddle, G. C., Hilary, G., & Verdi, R. S. (2009). How does financial reporting quality relate to investment efficiency? *Journal of Accounting and Economics*, 48(2-3), 112-131. <https://doi.org/10.1016/J.JACCECO.2009.09.001>
- Carmo, C. (2013). *Custo do Financiamento Bancário e Qualidade da Informação Financeira*. Documento não publicado. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, Portugal. <https://ria.ua.pt/handle/10773/13801#:~:text=referenciar%20este%20registo%3A-,http%3A//hdl.handle.net/10773/13801,-T%C3%ADtulo%3A%C2%A0>
- Chen, F., Hope, O.-K., Li, Q., & Wang, X. (2011). Financial reporting quality and investment efficiency of private firms in Emerging Markets. *The Accounting Review*, 86(4), 1255-1288. <https://doi.org/10.2308/accr-10040>
- Cutillas-Gomariz, M. F., & Sánchez-Ballesta, J. P. (2014). Financial reporting quality, debt maturity and investment efficiency. *Journal of Banking & Finance*, 40(1), 494-506. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.07.013>
- Cvetanovska, B. & Kerekes, B.S. (2015). *The impact of income smoothing on firm value after the Law Sarbanes-Oxley: An Empirical Survey of US Public Companies* from 2006-2012. Master Dissertation, Lund University.
- Dechow, P. M., & Dichev, I. D. (2002). The Quality of Accruals and Earnings: The Role of Accrual Estimation Errors. *The Accounting Review*, 77, 35-59. <http://www.jstor.org/stable/3203324>
- Dechow, P. M., & Skinner, D. J. (2000). Earnings management: Reconciling the views of accounting academics, practitioners, and regulators. *Accounting Horizons*, 14(2), 235-250.
- Dechow, P. M., Sloan, R. G., & Sweeney, A. P. (1995). Detecting earnings management. *Accounting review*, 193-225.
- Dechow, P. M., Ge, W., & Schrand, C. M. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), 344-401. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.001>
- Dechow, P. M., Sloan, R. G., & Sweeney, A. P. (1996). Causes and consequences of earnings manipulation: An analysis of firms subject to enforcement actions by the SEC. *Contemporary accounting research*, 13(1), 1-36. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1996.tb00489.x>
- Duarte, A. R. C., Lisboa, I., & Carreira, P. (2022). Does earnings quality impact firms' performance? The case of Portuguese SMEs from the mold sector. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. <https://doi.org/10.1108/jfra-12-2021-0444>
- Ebrahimi Rad, S. S., Embong, Z., Mohd-Saleh, N., & Jaffar, R. (2016). Financial information quality and investment efficiency: evidence from Malaysia. *Asian Academy of management journal of Accounting and Finance*, 12(1), 129-151.
- Eckel, N. (1981). The income smoothing hypothesis revisited. *Abacus*, 17(1), 28-40. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.1981.tb00099.x>
- FASB (2010). SFAC No. 8: Conceptual Framework for Financial Reporting. Chapter 1, The Objective of General Purpose Financial Reporting, and Chapter 3, Qualitative Characteristics of Useful Financial Information. FASB, Connecticut.
- FoodDrinkEurope (2021). Data & Trends, October, Brussels, Belgium. Retrieved from <https://www.fooddrinkurope.eu/>.
- Francis, J. A., & Schipper, K. (1999). Have financial statements lost their relevance? *Journal of Accounting Research*, 37(2), 319. <https://doi.org/10.2307/2491412>
- Francis, J. A., LaFond, R., Olsson, P., & Schipper, K. (2004). Costs of Equity and Earnings Attributes. *The Accounting Review*, 79(4), 967-1010. <https://doi.org/10.2308/accr.2004.79.4.967>
- Francis, J. R. (2011). A framework for understanding and researching audit quality. *Auditing-a Journal of Practice & Theory*, 30(2), 125-152. <https://doi.org/10.2308/ajpt-50006>
- Gaio, C. (2010). The Relative Importance of Firm and Country Characteristics for Earnings Quality around the World. *European Accounting Review*, 19(4), 693-738. <https://doi.org/10.1080/09638180903384643>
- Gaio, C., & Raposo, C. C. (2011). Earnings quality and firm valuation: international evidence. *Accounting and Finance*, 51(2), 467-499. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629x.2010.00362.x>
- Givoly, D. & Hayn, C. (2000) The Changing Time-Series Properties of Earnings, Cash Flows and Accruals: Has Financial Reporting Become More Conservative? *Journal of Accounting and Economics*, 29, 287-320. [http://dx.doi.org/10.1016/S0165-4101\(00\)00024-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0165-4101(00)00024-0)
- Harymawan, I. (2021). Financial reporting quality and investment efficiency: Evidence from Indonesian stock market. *Economics and Finance in Indonesia*, 66(2), 3. <https://doi.org/10.47291/efi.v66i2.702>
- He, W., & Kyaw, N. N. A. (2018). Ownership structure and investment decisions of Chinese SOEs. Research in *International Business and Finance*, 43, 48-57. <https://doi.org/10.1016/J.RIBAF.2017.07.165>
- Houcine, A. (2017). The effect of financial reporting quality on corporate investment efficiency: Evidence from the Tunisian stock market. Research in *International Business and Finance*, 42, 321-337. <https://doi.org/10.1016/J.RIBAF.2017.07.066>
- Hubbard, G. (1998) Capital-Market Imperfections and Investment. *Journal of Economic Literature*, 36, 193-225.
- IASB (2010). *The Conceptual Framework for Financial Reporting*, London. Retrieved from INE (2021). Instituto Nacional de Estatística. <https://www.ine.pt/>
- 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., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jonas, G. J., & Blanchet, J. (2000). Assessing quality of financial reporting. *Accounting Horizons*, 14(3), 353-363. <https://doi.org/10.2308/ACCH.2000.14.3.353>
- Jones, J. J. (1991). Earnings management during import relief investigations. *Journal of Accounting Research*, 29(2), 193-228. <https://doi.org/10.2307/2491047>
- Kasznik, R. (1999). On the Association between Voluntary Disclosure and Earnings management. *Journal of Accounting Research*, 37(1), 57. <https://doi.org/10.2307/2491396>

- Kothari, S., Leone, A. J., & Wasley, C. E. (2005). Performance matched discretionary accrual measures. *Journal of Accounting and Economics*, 39(1), 163–197. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2004.11.002>
- Lambert, R., Leuz, C., & Verrecchia, R. E. (2007). Accounting information, disclosure, and the cost of capital. *Journal of Accounting Research*, 45(2), 385–420. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2007.00238.x>
- Latif, K., Bhatti, A. A., & Raheman, A. (2017). Earnings quality: A missing link between corporate governance and firm value. *Business & Economic Review*, 9(2), 255–280. [dx.doi.org/10.22547/BER/9.2.11](https://doi.org/10.22547/BER/9.2.11)
- Li, F. (2010). The information content of Forward-Looking Statements in Corporate Filings-A naïve Bayesian Machine Learning approach. *Journal of Accounting Research*, 48(5), 1049–1102. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679x.2010.00382.x>
- Lipe, M. G. (1990). A Lens model analysis of covariation research. *Journal of Behavioral Decision Making*, 3(1), 47–59. <https://doi.org/10.1002/bdm.3960030105>
- Lopes, A. & Santos, H. (2023). Impacto da Guerra da Ucrânia, n.º 2, abril, GPEARI, Ministério da Finanças. Lisboa.
- McNichols, M. F. (2002). Discussion of the Quality of Accruals and Earnings: The Role of Accrual Estimation Errors. *The Accounting Review*, 77(s-1), 61–69. <https://doi.org/10.2308/accr.2002.77.s-1.61>
- Nagar, N., & Sen, K. (2018). Earnings management strategies during financial distress. IUP, *Journal of Accounting Research & Audit Practice*, XVII(3), 52–78.
- Penman, S. H., & Zhang, X. (2002). Accounting conservatism, the quality of earnings, and stock returns. *The Accounting Review*, 77(2), 237–264. <https://doi.org/10.2308/accr.2002.77.2.237>
- Ren, C. (2016). The approach of accounting information quality on investment efficiency—Empirical evidence from Chinese listed companies. *Theoretical Economics Letters*, 06(02), 330–337. <https://doi.org/10.4236/TEL.2016.62037>
- Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *The American Economic Review*, 71(3), 393–410.
- Verdi, R. S. (2006). Financial reporting quality and investment efficiency. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/SSRN.930922>
- Wang, F., Zhu, Z., & Hoffmire, J. (2015). Financial reporting quality, free cash flow, and investment efficiency. SHS Web of Conferences, 17, 01027. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20151701027>
- Watts, R.L. & Zimmerman, J.L. (1986) *Positive Accounting Theory*. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Watts, R.L. (2003). Conservatism in accounting part I: Explanations and implications. *Accounting Horizons*, 17, 207–221. <http://dx.doi.org/10.2308/acch.2003.17.3.207>

ANEXO

Tabela A – Matriz de correlação de Spearman e análise VIF

Variáveis	II	IAR	QA	PERS	PREV	CONS	DIM	IDA	END	TANG	VIF
II	1										-
IAR	0,0410***	1									1,0070
QA	0,0580***	0,0380**	1								1,2080
PERS	0,0060	0,0440***	0,0030	1							1,0180
PREV	0,0620***	0,0500***	0,3080***	-0,0340**	1						1,2630
CONS	0,0920***	0,0460***	0,2220***	0,1150***	0,2180***	1					1,1320
DIM	0,0480***	-0,0140	0,0810***	0,0250	0,2250***	-0,0220	1				1,1790
IDA	0,0540***	0,0710***	0,1370***	0,0210	0,1470***	0,0670***	0,2620***	1			1,1180
END	0,0160	0,0900***	-0,0360**	0,0530***	0,0280	0,1490***	0,1460***	0,2010***	1		1,0580
TANG	0,1500***	0,1570***	0,1110***	0,0220	0,0590***	0,1210***	-0,0090	0,0790***	0,0700***	1	1,0390

Nota: II – Ineficiência do Investimento; IAR – Indicador do Alisamento de Resultados; QA – Qualidade dos *Accruals*; PERS – Persistência dos resultados; PREV – Previsibilidade dos resultados; CONS – Conservadorismo; DIM – Dimensão; IDA – Idade; END – Endividamento; TANG – Tangibilidade.

*** nível de significância de 1%; ** nível de significância de 5%; * nível de significância de 10%

A CONSULTORIA FISCAL: UMA PERSPETIVA QUADRIpartida

Miguel Martins Batista, pg48968@alunos.uminho.pt, Universidade do Minho

Filomena Antunes Brás, filomena@eeg.uminho.pt, Universidade do Minho, JusGov

RESUMO

Este trabalho visa explorar as perceções dos contabilistas certificados, revisores oficiais de contas, consultores fiscais e administradores financeiros de empresas acerca da atividade de consultoria fiscal e incidiu sobre o planeamento fiscal, benefícios fiscais, ética e desafios da atividade fiscal. Utilizando uma amostra por propósito e conveniência e uma abordagem qualitativa, este estudo contém os resultados da realização de 16 entrevistas. Dos resultados obtidos constatamos que os contabilistas não procedem a uma atividade ativa de consultoria fiscal, os revisores oficiais de contas estão limitados nesta atividade, existindo apenas um apoio informal nesta área, e a atividade de consultoria fiscal não está regulamentada. Todos os entrevistados salientam o constrangimento do desenvolvimento da atividade de consultoria fiscal no contexto português, de alterações sistemáticas das alterações da fiscalidade. Este estudo contribuiu para uma reflexão acerca da atividade de consultoria fiscal e das potenciais implicações na regulamentação desta atividade.

PALAVRAS-CHAVE: consultoria, fiscalidade, contabilista, revisor oficial de contas, ética

ABSTRACT

This study aims to explore the perceptions of chartered accountants, certified public accountants, tax consultants, and management regarding the activity of tax consultancy. It is focused on tax planning, tax benefits, ethics, and challenges of tax activity. Using a convenience and purposive sample and a qualitative approach, this study contains the results of 16 interviews. We found that chartered accountants do not carry out an active tax consultancy activity, certified public accountants are limited in this activity, with only informal support in this area, and tax consultancy activity is not regulated. All interviewees highlighted the constraints of developing tax consultancy activities in Portugal due to systematic changes in taxation. This study contributes to a reflection on the tax consultancy activity and the potential implications for regulating this activity.

KEYWORDS: consultancy, taxation, accountant, auditor, ethic

1. INTRODUÇÃO

O sistema fiscal em Portugal tem um forte impacto nos resultados e nas vantagens competitivas das empresas, dado o impacto que a alteração sistemática da lei fiscal tem nas empresas. De acordo com Ferreira & Pereira (2018), atualmente, os governos preocupam-se cada vez mais em viabilizar o investimento por parte das empresas privadas, aumentando a concorrência dentro dos mercados. Este investimento tem sido provocado, segundo o autor, por um aumento na lei de benefícios fiscais disponíveis para qualquer empresa o que destaca o facto dos impostos serem um fator importante quando se pensa nas decisões estratégicas das empresas. No entanto, não existe um consenso entre autores, gestores e fiscalistas de como estes, efetivamente, moldam os planeamentos das empresas de financiamento e investimento (Chen & Frank, 2016). O Estado fornece alguns benefícios fiscais às empresas no âmbito das suas políticas económicas e financeiras. A criação de incentivos fiscais consiste na adoção de medidas destinadas a reduzir ou a eliminar o custo fiscal que incidiria sobre um certo sujeito passivo ou atividade, com vista a promover o desenvolvimento económico e a sustentabilidade do Estado (Ferreira & Pereira, 2018). No entanto, na maior parte das vezes, é necessário que as entidades detenham um elevado conhecimento de leis tributárias e dos regulamentos fiscais para poderem aceder e usufruir desses benefícios. Consequentemente, muitas empresas optam por recorrer a serviços especializados de consultoras fiscais, que detêm

experiência e vastos conhecimentos na área, no sentido de maximizarem os benefícios fiscais de que a empresa pode usufruir, criarem estratégias mais eficazes e garantir que estas atuem dentro dos limites da lei. A fiscalidade pode ser vista por vários profissionais e delineado os limites sobre os quais o planeamento fiscal existe. Neste estudo procuramos estudar as perspetivas daqueles profissionais que mais diretamente lidam com a fiscalidade: o Contabilista Certificado, o Revisor Oficial de Contas, o Consultor Fiscal e o Administrador da empresa.

Este estudo começa com o seu enquadramento teórico, explorando a ligação da consultoria fiscal com a gestão empresarial, o planeamento fiscal, a ética e legalidade, e os desafios que se apresentam nesta atividade. De seguida, apresentamos a metodologia aplicada, os resultados e sua discussão. Por fim, apresentamos a conclusão, limitações do estudo e pistas para investigação futura.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O impacto dos impostos nas decisões de investimento ou de gestão das empresas tem sido bastante estudado ao longo dos anos (Princen, 2012).

Pacheco (2020) chama a atenção para o caso das empresas poderem utilizar os benefícios fiscais de uma forma descontrolada, sem uma visão eticamente correta, pois isso acabará por afetar a relevância que os benefícios deveriam ter na sociedade moderna e poderá afetar também os serviços financiados pelo Estado, devido à redução de receitas fiscais. Entre 2007 e 2013, Clemente-Almendros e Sogorb-Mira (2016) realizaram um estudo onde avaliaram a correlação entre o fornecimento de benefícios fiscais e a estrutura do capital de empresas cotadas na bolsa espanhola e chegaram à conclusão que, excluindo benefícios fiscais que façam com que as empresas reduzam a sua percentagem de dívida, os restantes muitas vezes são considerados “abrigos fiscais” por parte dos gestores, ou seja, de que a utilização de benefícios fiscais estão associados a comportamentos menos éticos.

Vários autores sustentam, por isso, que existe uma relação intrínseca entre a tributação e as decisões da gestão. Enquanto Vaz da Fonseca et al. (2020) defende esta correlação no que respeita os benefícios quanto à escolha do financiamento de capital, já Maia (2019) relata a mesma relação, mas no que consta de benefícios fiscais contratuais. Os primeiros autores analisaram 259 empresas no Brasil, entre 2008 e 2018, de forma a perceber o nível do efeito do incentivo deste tipo de benefício fiscal na escolha de estrutura de capital realizado pelas empresas. Vaz da Fonseca et al. (2020) chegaram à conclusão de que existe um efeito bastante positivo entre as duas variáveis, no entanto referem também que as empresas brasileiras não aproveitam os benefícios fiscais a 100%. Maia (2019) defende que as empresas podem ser orientadas pelo Estado através de pequenos objetivos que lhes permitam obter ou manter a utilização de determinados benefícios contratuais.

Ferreira (2020) defende que, apesar de ser necessário dar às empresas algumas almofadas fiscais ao longo do tempo, o imposto para os contribuintes individuais tem aumentado e questiona se esta é mesmo a medida certa a tomar. Consequentemente, Xavier de Basto (2001) defende que o ideal seria baixar as cargas fiscais gerais em vez de criar benefícios fiscais específicos e que este ideal será o único que não afeta o princípio da equidade. As preocupações destes dois autores são intensificadas por Carvalho (2008), Morais (2015) e Catarino (2014). Existe um agravamento da má redistribuição dos impostos pelas pessoas e empresas sendo que quem paga mais impostos é quem tem menos rendimentos (Morais, 2015). Isto pode acontecer pelo facto, de muitas vezes, o Estado optar por entregar benefícios fiscais de acordo com a setor económico e não com a capacidade contributiva. Já Carvalho (2008) e Catarino (2014) defendem que o sistema de entrega de benefícios fiscais é consideravelmente ineficaz pela sua complexidade, existência de conceitos confusos até para os especialistas da lei.

2.1. CONSULTORIA FISCAL - PAPEL DA CONSULTORIA FISCAL NA GESTÃO EMPRESARIAL

“A procura de serviços de consultoria fiscal no mundo (...) tende a aumentar todos os anos” (Holovchenko & Holovchenko, 2021, p. 107).

O serviço de consultoria fiscal foi criado com o intuito de ajudar as empresas que têm dificuldades em entender as variações do sistema fiscal de cada país, as suas diferentes interpretações e de perceber como é que se aplicam certas leis fiscais (Holovchenko & Holovchenko, 2021). Só no Uzbequistão, no ano de 2023 até agosto, a Autoridade Tributária refere no seu website que recebeu 66.592 recursos, sendo que metade dos mesmos foram realizados por pessoas jurídicas (Yuldoshbekov, 2023). O mesmo autor refere que este facto se deve a duas razões: os empresários e gestores não têm competência jurídica suficiente e a falta de clareza da legislação. Friezas (2022) refere mesmo que, de acordo com a

legislação atual, as empresas conseguem melhorar o seu rendimento se investirem no planeamento fiscal e, consequentemente, em profissionais da área quer sejam eles Contabilistas Certificados, Revisores Oficiais de Contas (ROC) ou Consultores Fiscais. Consequentemente, com a falta de conhecimento fiscal por parte dos empresários, é preciso aconselhamento de profissionais especializados, para um aproveitamento de benefícios fiscais eficaz (Brites, 2019).

Kononenko et al. (2022) referem que, muitas vezes, as pequenas empresas não gerem da melhor maneira as obrigações fiscais, pela falta de métodos práticos de gestão da mesma enquanto, nas médias e nas grandes empresas cria-se o estatuto de gestor fiscal ou uma equipa de gestores fiscais, respetivamente. O autor refere ainda que, por vezes, o contabilista e o administrador são incapazes de fazer a gestão fiscal, pois já têm demasiados problemas para lidar no seu dia-a-dia. Outra razão para a qual os consultores fiscais são “chamados” consiste no estudo por parte das empresas na relação entre o custo-benefício do serviço fornecido (Holovchenko & Holovchenko, 2021). Tomasic & Pentony (1991) afirmam que é cada vez tão mais importante explicar a lei e as suas ambiguidades aos administradores e gestores de empresas como minimizar os impostos pagos no final do ano fiscal. Os mesmos autores referem que o papel da consultoria fiscal nas grandes e médias empresas pode ser muito mais abrangente que nas pequenas empresas, sendo que nas maiores empresas alguns recebem feedback de clientes que esperam que eles realizem pressão junto do governo para que este realize alterações na lei.

O papel do Consultor Fiscal, de acordo com Salim & Irham (2023) e Yuldoshbekov (2023), passa pela preparação e reporte de declarações fiscais, planeamento fiscal, revisão do sistema de pagamento de tributos, acessória em auditorias fiscais, aconselhamento em questões fiscais, restituição de impostos e resolução de litígios fiscais. Adicionalmente, estes têm ainda o papel de consciencializar os contribuintes e as empresas sobre o correto pagamento de impostos, garantindo também conforto e segurança numa sociedade em que o “medo” dos tributos é cada vez mais recorrente. Da perspetiva contrária, a gestão responsável pela parte tributária tem o papel de aproveitar a consultoria fiscal para a criação de estratégias de conformidade com a lei e criar uma abordagem cooperativa estruturada com os consultores fiscais para que haja um processo de aprendizagem contínua de ambas as partes. Para além disto, a gestão deve também ter completa noção da sua quota-parte de envolvimento em iniciativas de estratégia e planeamento fiscal (OECD, 2016).

2.2. CONSULTORIA E PLANEAMENTO FISCAL

“O planeamento fiscal assume-se como a redução da carga fiscal através do usufruto de soluções existentes proporcionadas pelo ordenamento jurídico” (Moura, 2019, 12). Scholes et al. (1992) clarifica que a teoria tende em não distinguir os conceitos de planeamento fiscal eficaz e minimização fiscal, apesar de considerar que os dois conceitos são diferentes. Enquanto a minimização fiscal passa apenas por tentar reduzir o valor pago em impostos pela empresa ao Estado, o planeamento fiscal tenta procurar maneiras de investir ou gerar lucros de forma eficiente tendo sempre em conta a perspetiva fiscal consequente.

O planeamento fiscal é um tópico com muito interesse para as empresas. Para Moura (2019) é tão importante a empresa dar relevância a aspetos internos como externos à mesma, dos quais se inclui a carga fiscal de que a empresa é incidente. O mesmo autor faz referência à mudança da sede fiscal da Jerónimo Martins em 2012 para os Países Baixos, baseando essa decisão no facto dos impostos serem percentualmente reduzidos em comparação com os portugueses. Segundo Matusevičienė & Rudžionienė (2021), é até um ato imprudente realizar estratégias de negócio sem ter em conta possibilidades de otimização da carga fiscal.

Adicionalmente, as interações entre empresas são fulcrais para que as mesmas desenvolvam o seu planeamento fiscal interno e aprendam maneiras de o otimizar (Müller & Weinrich, 2020). Esta otimização aumenta o nível da informação que circula entre gestores e consultores fiscais ou contabilistas e que, segundo Assidi & Omri (2014), faz com que haja um decréscimo do risco de evasão fiscal. Para muitas empresas, o planeamento fiscal, para além do seu efeito de redução de impostos, funciona como um rendimento adicional e funciona também como uma manifestação dos direitos dos contribuintes e das empresas de “proteção à propriedade privada” (Zetler, 2013).

De outro ângulo, Wahab & Holland (2012) observaram que existe uma relação negativa entre o valor da empresa e o seu nível de planeamento fiscal. Segundo os autores, esta correlação negativa advém do possível risco moral e receio dele por parte de acionistas e gestores. Gribnau (2015), por exemplo, argumenta que empresas com culturas fortes de responsabilidade social corporativa seguem regras éticas para além dos limites legais do direito, no que refere ao uso do planeamento fiscal. Cooper & Nguyen (2020) realizaram um estudo no qual se basearam na empresa Starbucks e na forma como esta fez a sua gestão fiscal. A Starbucks mudou a sua sede de Amsterdão para o Reino Unido, justificando que o Reino Unido consistia no seu maior mercado, no entanto, teve também um motivo fiscal. Devido ao BREXIT as empresas passaram a pagar impostos apenas sobre os rendimentos obtidos no território nacional inglês. Como consequência disto e de todo o mau “Marketing” causado pela situação, acabou por se oferecer para pagar 20 milhões em impostos extra. A

gestão realizada por estratégias de minimização fiscal, por vezes, pode resultar em custos em dimensões não fiscais (Scholes et al., 1992).

Na literatura encontramos quem estuda a relação entre o valor das empresas e o seu nível de planeamento fiscal, sendo que os dois conceitos não se conseguem distanciar. É necessário clarificar primeiro a existência de duas visões acerca do impacto do planeamento fiscal no valor das empresas: a teoria tradicional e a teoria de agência. A primeira defende que como o planeamento fiscal faz com que se entregue menos percentagem do lucro ao Estado é automaticamente vantajoso para o aumento de valor da empresa. Já a segunda refere que é necessário investigar mais dado ser uma zona cinzenta de investimento por parte dos acionistas (Ilaboya et al., 2016). Balakrishnan et al. (2011) referem que empresas que apresentem um nível de impostos reduzido podem passar uma imagem de agressividade na área de planeamento fiscal. Como consequência, os investidores observam nesta agressividade uma dificuldade de previsão do futuro da empresa impactando na sua decisão de investimento.

Contrariando as duas teorias anteriormente mencionadas, Noviari & Suaryana (2020) realizaram um estudo onde recolheram dados de 54 empresas e se avaliaram o impacto do planeamento fiscal no valor das mesmas. Os autores verificaram que os resultados não apoiavam as teorias mencionadas no parágrafo anterior e que o planeamento fiscal não tem um impacto significativo no valor percecionado da empresa.

A teoria que relaciona o valor empresarial e o planeamento fiscal necessita de estar fundamentada na legitimidade ou ilegitimidade da realização de gestão fiscal. Quanto à legalidade, Marques (2015, p. 10) define planeamento fiscal como “a ordenação dos atos do contribuinte em conformidade com a lei tributária, tendente ao não pagamento, ao menor pagamento ou ao pagamento mais distante; pressupõe sempre o respeito pela lei e, por isso, não se verifica qualquer ilegalidade.” No entanto, Sanches (2006) defende que planeamento fiscal pode consistir de atos legítimos ou ilegítimos.

2.3. ÉTICA E LEGALIDADE NA CONSULTORIA FISCAL

Lemos (2016), Chen & Farid (2018) e Anjos (2019) defendem que o planeamento fiscal consiste num ato legal, em que todos os contribuintes e empresas têm o direito de reduzir os seus impostos aproveitando-se de lacunas resultantes do ato de legislar e benefícios dados pelo legislador. Por outro lado, Chew (2016) menciona que apesar de realizarem planeamento fiscal dentro dos limites da lei, empresas como a Google, Apple, IKEA, Microsoft, GAP, Facebook e Amazon já foram reportadas como tendo estratégias de planeamento agressivo que, posteriormente, fizeram com que cada empresa perdesse receitas para o governo.

Saldanha (2006, p. 29) menciona que a doutrina do direito fiscal em Portugal assume uma posição de que este serve apenas para restringir a liberdade das pessoas jurídicas e, por isso, tem aumentado, cada vez mais, a força de correntes que aumentam os “princípios especiais para a interpretação da norma fiscal”. Na administração pública contemporânea, a segurança jurídica é um dos princípios mais importantes. Isso significa que as autoridades devem agir de acordo com a lei ao lidar com os cidadãos, especialmente em questões fiscais. Os contribuintes têm o direito de esperar que as decisões da Autoridade Tributária sejam consistentes com as leis estabelecidas, garantindo assim um ambiente previsível e estável para todas as partes envolvidas (Deák, 2008).

Uma política de planeamento fiscal perto da zona cinzenta são as empresas *offshores*. Empresas conhecidas por serem *offshores* têm a característica de realizarem todas as suas atividades fora do país onde estão sediadas. Erdos (2010) defende que este estilo de empresas opera sem fugir à lei de grande parte dos países e que é normal que entidades escolham países com impostos baixos apenas para realizar a sua parte operacional. Já Saldanha (2006, p. 25) considera o exemplo dos preços de transferência como planeamento fiscal ilegítimo. Imaginemos que duas empresas que têm a mesma administração ou uma correlação forte entre elas. Poderá haver então uma troca de informações que permita que o preço praticado entre ambas permita uma troca de lucros. Para entender se esta ação é originada de um ato ilícito é necessário definir uma barreira nos preços que não seja justificável por falta de faculdades dos decisores ou por puro engano.

Quanto ao planeamento fiscal relacionado com o uso de benefícios fiscais, Bruce, Deskins, Fox (2005) afirmam que a utilização de benefícios fiscais, de uma maneira excessiva por parte da empresa, pode ser considerada uma zona cinzenta da gestão fiscal ou até evasão fiscal. Halla & Schneider (2008) estudaram a principal diferença entre a fraude relacionada com benefícios fiscais e a evasão fiscal “casual”. Segundo os autores, apesar da literatura relatar os dois tipos de infrações de maneira igual, os resultados do estudo apontam para que, quanto menor for o custo de agir moralmente e mais oportunidades o contribuinte ou a empresa tiver para o fazer, cometer fraude relacionada com benefícios fiscais tem um custo moral menor. Um exemplo comum, e até atual, de fraude relacionada com benefícios fiscais está associada ao SIFIDE

(Esquerda.net, 2022). Esta fraude consiste em receber duplamente o benefício e, consequentemente, não devolver o valor recebido a mais à Autoridade Tributária.

De forma a controlar o planeamento fiscal abusivo existem normas anti-abuso criadas pelos legisladores, sendo que estas não são “uma novidade no ordenamento jurídico tributário, existindo mesmo quando este ainda se encontrava em pleno processo de formatação”. Saldanha (2006, p. 9) relata que por volta de 1774 já era conhecida pela lei, pelo menos uma medida anti-abuso que consistia no simples ato de se proibir a realização de acordos de compra e venda de navios estrangeiros fora do território nacional.

Atualmente os legisladores têm vindo a criar leis cada vez mais amplas e de maior subjetividade contrariamente à precisão e detalhe presente nas anteriores (Fernandes, 2009, p. 15). Dyreng et al. (2008) referem que existem diversas áreas na fiscalidade onde a lei não é suficientemente explícita, fazendo com que exista sempre um nível de incerteza nos resultados fiscais de cada empresa.

2.4. TENDÊNCIAS E DESAFIOS DA CONSULTORIA FISCAL

Os consultores fiscais têm como exigência proteger e zelar pelos interesses dos contribuintes e empresas a quem fornecem o serviço, sendo necessário haver um elevado grau de confiança entre o cliente e o consultor (Yuldoshbekov, 2023). Normalmente, os consultores fiscais são contactados para ajudar no preenchimento de declarações fiscais, no entanto, atualmente têm papéis cada vez mais multifacetados. Segundo Holovchenko & Holovchenko (2021), mais recentemente os consultores passaram a desempenhar funções tais como aconselhar gestores e contribuintes sobre como tomar decisões inteligentes fiscalmente, ajudar aquando da criação de empresas novas, escolha de custos da empresa de forma a melhorar a sua eficácia fiscal, entre outros. Para Tomasic & Pentony, (1991), outro desafio para os consultores fiscais é o facto de eles poderem começar a serem vistos como funcionários não remunerados das diferentes Autoridades Tributárias de cada país.

Com sede em Bruxelas, a Confederação Europeia de Consultores Fiscais e a Federação Europeia de Consultores Fiscais assumem a representação do Consultor Fiscal tendo como objetivo manter o crescimento da profissão e defender os seus direitos e interesses sociais (Holovchenko & Holovchenko, 2021). Yuldoshbekov (2023) menciona que o mercado da consultoria fiscal funciona à parte das outras relações económicas, pois o serviço deve ser considerado como um mecanismo de mercado que cria condições de igualdade perante os *stakeholders*.

Um desafio enfrentado por grande parte dos consultores fiscais é a sua independência. O mercado competitivo pode fazer com que o consultor fiscal ajude o contribuinte a tentar fugir ao pagamento de impostos por compreender melhor a ambiguidade da lei (Holovchenko & Holovchenko, 2021). Apostol & Pop (2019) referem no seu estudo que a interferência de consultores fiscais em casos de evasão fiscal tem sido recentemente notada pela comunicação social e pelos governos de variados países. Os mesmos autores referem que a profissão enfrenta o desafio de mudar alguns dos seus valores, que passavam por sobrevalorizar o interesse do cliente sendo agora necessário ter em atenção se a lógica comercial não é ultrapassada ou substituída pela lógica ética.

Holtzman (2011) afirma que os departamentos fiscais deparam-se com variados desafios que vão desde a escassez de recursos humanos com capacidades de liderança até às mudanças nas normas contabilísticas. A constante mudança de *software* de contabilidade é também um tema a ser discutido na área de planeamento fiscal e que pode prejudicar o tempo despendido na consultoria efetiva em relação à manipulação de dados. Outro desafio passa pelo facto de que, muitas vezes, os gestores das empresas ou os contribuintes individuais são passivos quanto à lei fiscal e colocam todo o peso de decisão no consultor fiscal. Por um lado, isto pode levar a abusos e a evasão fiscal por parte do consultor, no entanto, por outro lado dá ao consultor fiscal um nível de criatividade que lhe permite, dentro da lei, reduzir as receitas do Estado de maneira considerável (Holovchenko & Holovchenko, 2021). Krieger et al. (2023) relatam que um dos desafios enfrentado pelos consultores fiscais na atualidade passa pelo aumento gradual da complexidade da troca de informação entre estes e as Autoridades Tributárias. Os mesmos autores referem ainda que a renovação e inovação de *software* tem afetado também a área e que obriga, consequentemente, os consultores a terem uma boa capacidade de adaptação. Por outro lado, a inovação atual irá permitir que se poupe tempo na realização de algumas tarefas aumentando assim a oferta do serviço.

Holovchenko & Holovchenko (2021) defendem ainda que o Estado deve criar leis sobre consultoria fiscal de forma a criar procedimentos obrigatórios para as consultas realizadas e legislar também sobre a responsabilidade da mesma em situações de aconselhamento errado ou de possível fraude fiscal. Yuldoshbekov (2023), ao realizar a comparação entre os setores jurídicos de diferentes países, refere que existem dois critérios fundamentais para comparar estruturas nacionais ao nível da consultoria fiscal: (1) Qualificações e Qualidades pessoais dos consultores; (2) Regras de conduta, direitos e deveres

dos consultores, ética profissional e seguro de responsabilidade profissional. O mesmo autor refere que, ao avaliar diferentes países na Europa, conseguiu observar que em muitos países a regulação da profissão é realizada apenas estatalmente, por legislação geral, enquanto na Áustria, Itália, Alemanha, Hungria, França, República Checa e Croácia existe legislação específica sobre consultoria e aconselhamento fiscal.

Para definir uma boa estratégia, em primeiro lugar, o Consultor Fiscal tem de ter noção que funciona como um ponto de equilíbrio entre a Autoridade Tributária e o Contribuinte, tendo obrigações e deveres perante ambos. É necessário que haja uma boa gestão entre as exigências dos clientes e as do Estado (Holovchenko & Holovchenko, 2021). Para Holtzman (2011), as correntes alterações na lei e a supervisão corporativa vai continuar a incentivar a consultoria fiscal a melhorar as suas estratégias e procedimentos através de quatro mecanismos: (1) Entender aprofundadamente as questões e processos fiscais tentando sempre operacioná-los; (2) Continuar o Investimento em tecnologias que beneficie fins tributários; (3) Insistir na formação de pessoas com características de liderança no aspeto tributário; (4) Melhorar a conexão e a colaboração entre o departamento fiscal da empresa e os demais departamentos.

Kononenko et al. (2022) menciona que ao nível da média e grande empresa é necessário que a empresa tenha departamentos internos próprios para realizar essa função ou, caso opte pela consultoria externa, que tenha consultas regulares entre os consultores e a empresa, para que esta consiga tirar o máximo proveito do planeamento fiscal. Em relação à pequena empresa, o autor refere que, apesar do tamanho, a gestão fiscal pode ser até mais desafiadora pela falta de conhecimento das partes internas. Neste caso, o planeamento fiscal desdobra-se em quatro passos: Cálculo da Rentabilidade das Operações Económicas; Seleção da Opção de Tributação Adequada e Cálculo do Valor Agregado; Impacto do IVA e Determinação de riscos que acompanham a mudança do sistema tributário (quando é o caso).

Quer os consultores fiscais, quer os departamentos fiscais das empresas têm sido separados da parte financeira e contabilística das empresas, pois os mesmos cumprem diferentes calendários da gestão, operam de maneiras diferentes da contabilidade e, muitas vezes, têm sistemas e processos muito individualizados. Mais recentemente, devido a atualizações da lei em áreas como transparência e sustentabilidade, o panorama tem-se alterado e observamos já um trabalho de equipa entre vários setores da empresa e a consultoria fiscal/departamento fiscal (Holtzman, 2011). Neuman (2014) apresenta duas estratégias fiscais possíveis: estratégia fiscal sustentável e estratégia fiscal de minimização. Muito resumidamente, a primeira tem como objetivo mostrar um resultado fiscal consistente a longo prazo enquanto a segunda apenas se foca em conseguir um resultado fiscal extremamente reduzido. O mesmo autor associa a consultoria fiscal, na maior parte das vezes, a um planeamento sustentável.

O enquadramento teórico que acabámos de apresentar serve de base ao estudo empírico levado a cabo que apresentamos de seguida.

3. METODOLOGIA

O método escolhido para explorar as perceções dos vários intervenientes no processo de consultoria fiscal foi a realização de entrevistas semiestruturadas, na medida que permite uma comunicação bidirecional entre os interlocutores e também que haja um bom nível de profundidade sem que ambos os participantes se percam da linha da entrevista (Islam & Aldaihani, 2021).

A fim de desenvolver as entrevistas, os entrevistados foram selecionados enquanto profissionais e clientes de consultoria fiscal. Foi gerada uma amostra por propósito e conveniência. Um estudo realizado com uma amostra de conveniência terá validade externa limitada, pois os resultados não podem ser facilmente generalizados para populações com características distintas daquelas da população convenientemente acessível de onde a amostra foi retirada. No entanto, se o estudo for metodologicamente robusto e os dados forem analisados adequadamente pode alcançar alta validade interna, resultando em achados confiáveis (Andrade, 2018). Por isso, também se optou por selecionar uma amostra por propósito. Neste sentido, foram selecionados quatro Contabilistas Certificados, cinco Revisores Oficiais de Contas (ROCs), três Diretores Financeiros e quatro Consultores Fiscais. Todos os participantes possuem habilitações literárias ao nível da licenciatura em áreas relacionadas com a contabilidade e fiscalidade. Os intervenientes da amostra residem na região norte de Portugal. Os entrevistados foram categorizados em “Entrevistado 1, Entrevistado 2, ...”, abreviado para E1 e E2, ..., sem revelar a identidade de cada entrevistado, garantindo o anonimato e o sigilo das informações obtidas nos registos das entrevistas. Os E1, E2, E3, e E15 são Contabilistas Certificados, de E4 a E8 são ROCs, E9 a E11 são Diretores Financeiros e E12 a E14 e E16 são Consultores Fiscais.

O guião da entrevista foi elaborado tendo por suporte o objetivo do estudo que é explorar as perceções dos vários profissionais selecionados acerca da atividade de consultoria fiscal e incidiu sobre o planeamento fiscal, benefícios fiscais,

ética e desafios da atividade fiscal. O guião foi criado inicialmente a pensar nos Consultores Fiscais, mas foi depois ajustado no sentido de se adaptar aos contabilistas, revisores oficiais de contas e a gestão.

As primeiras quatro perguntas do guião são introdutórias e tiveram como objetivo ambientar o entrevistado, deixá-lo à vontade com o entrevistador e criar uma certa proximidade. Este procedimento visa facilitar o desenvolvimento da entrevista, mesmo com temas legais, e incentivar o entrevistado a partilhar o máximo de experiências, independentemente da gravidade das mesmas. Estas questões procuram também caracterizar os entrevistados, nomeadamente questionar o motivo de ter enveredado pela sua profissão e, especificamente, pela área da fiscalidade, o seu passado académico e profissional, bem como conselhos que dariam a pessoas que queiram seguir a área fiscal. As restantes questões foram desenvolvidas no sentido de conhecer as perceções dos entrevistados em relação à consultoria fiscal e no âmbito das áreas acima já referidas.

Ao todo foram realizadas 16 entrevistas, em que a entrevista mais curta foi de 30 minutos e a mais longa foi de cerca 1 hora e 41 minutos. Em média, a duração de entrevista foi de 47 minutos. As entrevistas foram realizadas, na sua maioria, presencialmente, no entanto, alguns dos entrevistados preferiram o meio de utilização da plataforma Microsoft Teams. Para todas as entrevistas foi solicitado previamente o consentimento dos entrevistados para que as entrevistas fossem gravadas. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas, interpretadas e analisadas cuidadosamente.

No capítulo seguinte procedemos à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este estudo visa compreender como a atividade de consultoria fiscal é percebido para os principais intervenientes deste serviço, nomeadamente quando ao funcionamento da profissão de Consultor Fiscal em Portugal, o aconselhamento de benefícios fiscais e refletir sobre a ética e a responsabilidade do Consultor Fiscal.

4.1. O CONTABILISTA, O REVISOR OFICIAL DE CONTAS E O CONSULTOR FISCAL

“a consultoria fiscal está sempre presente, quer no contabilista, quer no auditor, quer no próprio consultor” (E8).

No decorrer da realização das entrevistas verificamos uma clara diferença entre a visão dos três profissionais que realizam consultoria fiscal em Portugal.

A consultoria realizada por Revisores Oficiais de Contas (ROCs), tal com mencionado por todos os entrevistados, não é faturada pois existe o problema da auto-revisão.

“Este problema surge quando estamos a rever algo que nós próprios fizemos. Isso não se coloca, por exemplo, se submetêssemos as declarações fiscais dos clientes que não auditamos, mas se fizéssemos isso, o risco seria que o cliente assumisse a responsabilidade pelas declarações. No entanto, evitamos sempre, ou tentamos sempre, manter ao máximo a nossa independência em relação às soluções que propomos” (E4).

No entanto, existe uma consultoria fiscal informal nomeadamente “Esclarecem, orientam e dão a sua opinião. Se forem casos simples, resolve-se internamente. Quando o processo é mais complexo recorre-se a especialistas.” (E6) e nunca há “propostas de impacto significativo” (E4) de forma a evitar problemas de independência.

Todos os ROCs entrevistados têm visões das suas consultorias fiscais mais “conservadoras” e com elevado grau de aversão ao risco. Praticamente todos partilham a ideia de que existe uma tendência para os empresários e administradores se moldarem à visão fiscal do ROC e de que os entrevistados têm conseguido fazê-lo nos seus clientes. “Sinceramente, acho que até conseguimos encaminhar algumas situações que poderiam ser mais agressivas” (E6). Por outro lado, há quem (ROC) tenha um papel ativo na revisão de dossiês fiscais por iniciativa própria e que, consequentemente tem um nível superior de interação com os serviços de consultoria fiscal.

Os revisores referem, também, que o facto de serem ROCs facilita a partilha de informações mais detalhadas por parte do cliente e, por conseguinte, conseguem realizar uma consultoria fiscal mais clara, percebendo os reais objetivos dos clientes.

O E7 menciona que o oposto também se aplica, ou seja, que o facto de haver uma consultoria fiscal informal facilita posteriormente a auditoria às contas.

A consultoria realizada pela maior parte dos contabilistas entrevistados é a consultoria base, não existindo procura ativa devido à falta de tempo e à não separação de honorários. No entanto, temos contabilistas que foram influentes em decisões fiscais mais complexas tomadas pelos seus clientes.

Entre as quatro partes incluídas nos serviços de consultoria fiscal existe uma interação complexa. Os ROCs mencionam constantemente nas entrevistas que os seus clientes, na maior parte das vezes, são recrutados por aconselhamento do contabilista e que numa percentagem alta de clientes, de gabinetes de contabilidade ou contabilidade interna, existe uma grande proximidade com a contabilidade. O mesmo não acontece com o consultor fiscal ativo da empresa. Ao questionar que trabalho, formal e informal, realizavam para perceber a consultoria fiscal externa da empresa, ou responderam que não realizavam trabalho em específico ou apenas procuravam identificar o consultor fiscal e perceber a sua aversão ao risco para o trabalho de auditoria, trabalhando assim “em paralelo” (E7). No entanto, quando o cliente é de menor dimensão e cresce com o ROC, segundo o E7, existe uma ajuda ao cliente na procura de Consultor Fiscal, o que faz com que haja uma maior proximidade entre o consultor formal e o ROC.

Nenhum ROC mencionou ter problemas ou conflitos com consultores fiscais nem o contrário. Os consultores fiscais declaram que conflitos entre eles e contabilistas eram quase inexistentes, porém o E16 comentou sobre a sua relação com os contabilistas, explicando que nunca enfrentou uma situação em que um contabilista se recusou a assinar por uma decisão aconselhada por um Consultor Fiscal. O que acontece, segundo o mesmo, em alguns casos, é que os contabilistas pedem uma fundamentação mais formal, como um parecer ou documento escrito. Esse tipo de formalidade serve como uma segurança adicional para o contabilista, especialmente em situações futuras em que possam justificar a decisão com base na recomendação do consultor.

Tal como os ROCs, os Contabilistas parecem tender a escolher consultores fiscais à sua imagem. No entanto, estes já demonstraram ter alguns conflitos com consultores fiscais. Como exemplo, o relato de alguns casos por parte do E2 que evidencia os desafios que os contabilistas enfrentam ao lidar com práticas fiscais agressivas, especialmente quando envolvem pareceres de consultores fiscais. O desconforto com a exploração de lacunas fiscais, mesmo que tecnicamente legais, demonstra que a maior parte dos contabilistas entrevistados tendem a deixar a decisão de aconselhamento para o consultor, não fazendo uma pesquisa mais autónoma por falta de tempo. Além disso, o E8 menciona que os Administradores têm em conta muito mais a opinião do ROC em relação à do contabilista no aconselhamento fiscal, no entanto segundo os Contabilistas, os ROCs ajudam a controlar melhor a agressividade potencial causada pelos consultores fiscais.

Por último, o relato dos diretores financeiros foi muito importante para perceber as restantes interações. Os E10 e E9 mencionam que existe uma tendência para colocar a decisão do planeamento fiscal nas mãos dos advogados e consultores, pois o diretor financeiro tem um grau alto de confiança no consultor. Todavia, o E10 descreve um caso onde houve falha de comunicação entre a consultoria fiscal e a contabilidade.

5.2 ÉTICA DO CONSULTOR FISCAL

Os entrevistados foram questionados acerca da ética da profissão e se tinham experiências relacionadas. Todos os entrevistados enfatizaram a sua preocupação com o cumprimento e conformidade do seu aconselhamento fiscal, com a legislação vigente e, interpretaram a questão da ética muito relacionada ao cumprimento da Lei. O E4, como auditor, mencionou que “antes de ser consultor, sou auditor, e isso condiciona bastante a minha forma de trabalhar. Muitas vezes, eu vejo as situações com uma ótica muito voltada para a legalidade.” Já os Contabilistas e os Consultores Fiscais não foram tão insistentes na legislação, no entanto, os contabilistas demonstraram preocupar-se com a ética.

Nem todos os entrevistados conhecem ou tiveram experiências com ética no seu aconselhamento fiscal. Quase todos os entrevistados mencionaram a importância de declarações escritas e *e-mails* trocados como forma de defesa ética das decisões dos clientes. Já os Consultores Fiscais utilizam como defesa o relatório formal de consultoria fiscal que realizam.

“Pode haver discrepâncias e eu não tenho controle sobre como eles vão submeter isso ou não depois. Mas, de qualquer forma, estou tranquila porque o relatório está de acordo com o que eu preparei. (...) Nós não estamos lá na entrega da declaração; nós servimos para um relatório, e tudo o que está escrito no relatório, eu respondo por ele” (E12).

Os entrevistados também referem um método de prevenção de dilemas éticos entre o consultor fiscal e o cliente, na sua maioria por ROCs e alguns Contabilistas que é a criação de ligações fortes (formais e informais) com o cliente que permitam uma maior transparência.

“E, sobretudo, há uma partilha normalmente grande. Se há grandes decisões, é difícil de evitar, mas tentamos estar presentes nessas decisões. Portanto, não há uma situação em que alguém toma uma decisão contrária ao nosso conselho sem discutir antes” (E6).

Observamos diferentes posturas em relação a metodologias mais ou menos agressivas de planeamento fiscal e que podem, consequentemente, ser consideradas antiéticas. Diversos entrevistados mencionam que, nos casos em que o cliente opta por ter uma postura demasiado agressiva, na sua ótica, ou se se posiciona muito perto da infração, eles preferem perder o cliente a mantê-lo (E1, E7, E13). Aparentemente, a renúncia é uma prática comum na consultoria fiscal, no entanto, dois consultores fiscais entrevistados não demonstraram problemas em estar associados às decisões do próprio cliente.

Apesar de grande parte dos entrevistados terem interpretado a questão da ética mais ao nível legal, um entrevistado deu feedback diferente mencionando situações ocasionais onde o consultor fiscal (Situações de honorários variáveis) opta por aconselhar o cliente a seguir caminhos mais lucrativos pessoalmente.

“[E]xemplo simples: os fundos SIFIDE eram um mecanismo muito utilizado para poupança fiscal. As empresas investiam em unidades de participação de fundos com um crédito fiscal de até 1,5%. Os fundos ofereciam comissionamentos diferentes, alguns pagavam uma comissão de 1%, outros de 3%. Um cliente que investisse 1 milhão de euros poderia gerar uma comissão de 30 mil euros para nós ou de 10 mil. Eu sempre tentei me manter imparcial. A minha estratégia sempre foi avaliar os investimentos pelo seu mérito” (E13).

O facto de apenas um entrevistado ter mencionado situações como estas (93,75% dos entrevistados associaram ética a cumprimento da lei) pode revelar a necessidade da existência de um código de ética para a profissão de Consultor Fiscal. Houve necessidade de investigar este tópico pois, contrariamente ao contabilista e ao ROC, o Consultor Fiscal não possui qualquer código de ética e deontológico a seguir.

Questionou-se também os profissionais sobre a visão externa da empresa de acordo com as metodologias agressivas que adota. Os entrevistados demonstraram estar divididos sobre o impacto externo de uma política mais agressiva de planeamento fiscal. Uma parte dos entrevistados concorda que a mesma é impactada negativamente, nomeadamente em relação a fornecedores estrangeiros e a exposição pública (Por exemplo - E10, E3 e E8), enquanto outros acreditam que isso não afeta significativamente as relações comerciais, desde que a empresa cumpra os seus compromissos e resolva as questões de forma legal (Por exemplo - E4, E11, E15, E5 e E2). O facto dos Entrevistados que concordam com o impacto negativo causado nos clientes/fornecedores terem mencionado sempre fornecedores estrangeiros pode demonstrar que uma existe uma nova possível variável para o aumento ou redução do conservadorismo nas empresas em Portugal.

Os *stakeholders*, por outro lado, causaram uma convergência de ideias nas respostas dos entrevistados. Os pontos em comum refletem uma tendência clara dos investidores em evitar riscos fiscais e priorizar a conformidade e ética. No entanto, há divergências e opiniões que merecem ser destacadas quanto às estratégias de planeamento fiscal, perfil de investidores e a postura entre investidores internacionais e locais. O E16 destaca que investidores estrangeiros tendem a ser mais avessos ao risco do que os portugueses. Em contraste, investidores portugueses estão mais dispostos a adotar estratégias fiscais, desde que estas não se demonstrem muito complicadas de aplicar. O E2 sugere que empresas em fase embrionária podem adotar planeamentos fiscais, como o SIFIDE, para atrair investidores. O E10 menciona que, em empresas familiares, os acionistas confiam quase a 100% nas decisões da gestão e dos consultores fiscais contratados para lidar com eventuais correções ou penalidades fiscais, desde que sejam mínimas.

Obtivemos opiniões positivas e negativas da adoção de planeamento fiscal agressivo e no limite da ética. Positivamente verificamos que existe um consenso sobre a atração de investimentos e credibilidade da empresa e a otimização fiscal e redução de impostos gerais (E4, E7 e E11). O simples facto de pagar menos impostos poderá transparecer para o exterior uma imagem de solidez e lucratividade. O E1 relatou um exemplo onde a consultoria fiscal agressiva pode ser bem vista para o exterior. Da sua experiência, multinacionais que se desloquem para regiões subdesenvolvidas em Portugal, por mais que abusem desse benefício fiscal, não aparentam ser mal vistas aos olhos dos *stakeholders*, inclusive a Autoridade Tributária. Negativamente e consistentemente observamos um feedback de que “caminhar” em zonas cinzentas pode levar a que se abram mais litígios com as empresas e que por si podem afetar a visão ética e credora que a Banca tem das empresas (E5 e E4).

Por último, questionou-se acerca do impacto causado, de acordo com a dimensão/exposição das empresas. Verificamos uma tendência para quanto maior a exposição, maior o risco. Os E6, E4, E7 e E14 destacaram que grandes grupos e multinacionais são mais propícios ao senso de Responsabilidade Corporativa Social e adotam comportamentos mais cuidadosos no que consta de planeamento fiscal. O E6 e E4, em particular, detalham que experienciaram o corte de relações entre fornecedores como a Nike e a Inditex com clientes/fornecedores que enfrentam problemas fiscais. Os entrevistados mencionaram em maior número o facto de estes grupos serem expostos publicamente do que, efetivamente, a sua dimensão de volume de negócios. Por outro lado, alguns entrevistados mencionam que, mesmo com exposição pública elevada, as empresas optam por avançar em zonas cinzentas e deixar processos irem a tribunal, dada a sua capacidade financeira de sustentar custos tributários durante anos. Em acréscimo a esta capacidade financeira, segundo o entrevistado 6, a Autoridade Tributária em muitos concelhos portugueses tem uma presença demasiado agressiva o que provoca uma criação de processos apenas por criar. Esta agressividade fiscal poderá eventualmente baixar a relevância dos casos públicos abertos pela Autoridade Tributária a empresas portuguesas independentemente da sua probabilidade de sucesso.

“E se o consultor fiscal for credível, quando a inspeção tributária vai, o nível de confiança é diferente, não é? Portanto, essa matriz de risco leva em consideração o nível de confiança dos consultores fiscais.” (E5)

5.3 RESPONSABILIDADE DA PROFISSÃO DE CONSULTOR FISCAL

De forma a perceber que impacto tem a responsabilidade do consultor fiscal na sua forma de atuação e de criação de metodologias de consultoria fiscal, os entrevistados foram questionados acerca da forma como percecionam as responsabilidades do Consultor Fiscal em Portugal. Obtivemos respostas de responsabilidade contratual e de responsabilidade legal. A responsabilidade contratual colocou as opiniões todas do mesmo lado mencionando o compromisso com o cliente de orientar os clientes da melhor maneira possível (E3, E1 e E13). De acordo com os entrevistados, a nível contratual, o contabilista por vezes, tem maior responsabilidade do que se apresenta efetivamente no contrato, sendo exigido dele o aviso de todos os benefícios fiscais de que a empresa pode usufruir sem haver diretrizes claras para essa função ou honorários de consultoria ativa. Adicionalmente, e mencionada apenas pelo E12, observamos a menção da responsabilidade de manter os clientes dentro das balizas legais.

A maioria dos entrevistados concorda que, independentemente das recomendações feitas pelo consultor, a decisão final é sempre do cliente, pelo que a responsabilidade em primeira instância deve ser do cliente. O Consultor Fiscal pode aconselhar e orientar, no entanto cabe ao Administrador e Gestor investigar sobre as opções fornecidas.

“A responsabilidade do consultor fiscal é encontrar uma solução e explicá-la devidamente ao cliente, incluindo todos os prós, contras e as consequências potenciais. A partir daí, a decisão de avançar ou não é do cliente” (E14).

Apesar de haver a perceção de que, muitas vezes, a primeira consultoria fiscal é realizada pelos contabilistas, também existiu uma distinção clara, pela maior parte dos entrevistados, das profissões de Consultor Fiscal e Contabilista.

“[U]m contabilista não é um consultor fiscal. Embora eu valorize imenso o trabalho deles, acho que não se pode exigir ao contabilista que desempenhe também o papel de consultor fiscal. O contabilista deve ter noções de fiscalidade e bases para entender alguns aspetos, mas não pode ser considerado um consultor fiscal completo.” (E12).

Consequentemente os entrevistados concordaram que a responsabilidade das três profissões na consultoria fiscal não é igual.

“O contabilista, muitas vezes, é mais diretamente responsabilizado por erros ou falhas, enquanto o consultor fiscal pode estar mais protegido, especialmente quando se trata de áreas mais cinzentas ou de interpretações fiscais complexas, como o SIFIDE” (E2).

A responsabilidade do consultor fiscal, apenas como Consultor Fiscal, exige uma abordagem de vários temas tais como: Conhecimento Fiscal da Gestão, excesso de trabalho exigido à contabilidade, decisão involuntária, ónus da decisão, responsabilidade legal da formalidade ou informalidade, formas de defesa de responsabilização do consultor fiscal e exigência de aviso da autoridade de planeamento fiscal abusivo e de fraude. Em geral, o feedback recebido foi de que os conhecimentos fiscais dos gestores são relativamente reduzidos. “[É] verdade que existe uma falta de conhecimento por parte dos empresários ao nível fiscal” (E 6”) e de que a contabilidade não consegue realizar o serviço de consultoria fiscal sendo isso consequência do nível de trabalho a que o contabilista está diariamente exposto.

“Muitas empresas que trabalham na área contabilística não têm esse suporte, e o contabilista, mesmo com a formação da Ordem e a leitura dos decretos e leis, não consegue ter a mesma abrangência na área fiscal. Eles acabam por lidar apenas com o básico, que se mantém ao longo dos anos” (E10).

Consequentemente, apesar de nestas situações ser unânime que a decisão muitas vezes fica totalmente nos ombros do Consultor Fiscal, os entrevistados têm duas opiniões distintas.

“É o consultor que decide se deve ou não avançar com a aplicação de um benefício ou com uma estratégia fiscal. Muitas vezes, as operações mais complexas, como cisões, criação de novas empresas ou a transferência de imóveis, são baseadas na consultoria fiscal, e os gestores, especialmente os mais novos, confiam nas decisões dos consultores para orientar essas questões” (E11).

Enquanto alguns defendem que esta decisão involuntária do consultor não deve influenciar a responsabilidade do mesmo, outros defendem que deve haver a criação de legislação ou/e contratos de serviços com responsabilidades melhor delineadas. A primeira corrente é defendida por argumentos, tais como, o facto de o Consultor Fiscal ser chamado a tribunal na maior parte das vezes e não dar em nada, pois utilizam a desculpa frequente de que aquela “continua a ser a opinião deles” (E4 e E6), independentemente da sua envolvimento no esquema de planeamento fiscal; o facto de ser uma profissão com excesso de responsabilidade moral que se baseia apenas em ética e não existe um código de ética para a mesma (E7). A segunda corrente, é resumidamente defendida pela ideia de que

“A consultoria não vincula porque a forma como a lei está estruturada depende sempre dos gestores e administradores. De alguma forma, a opinião emitida não é uma opinião válida, parte sempre de um pressuposto de consultoria que, como o próprio nome indica, é um apoio à gestão e, por si só, se exime de responsabilidade essa mesma consultoria.” (E7).

Três entrevistados (E1, E2 e E5) mencionam que o Consultor Fiscal tem responsabilidade legal apenas nos casos em que consulta uma empresa que posteriormente é investigada e atua ilegalmente a partir de planeamento abusivo, branqueamento de capitais, entre outras (...) no entanto, existe uma baixa taxa de divulgação, segundo o E5. Este deve comunicar qualquer indício de fraude ou planeamento fiscal abusivo de clientes. Segundo o E10, o Consultor Fiscal assume responsabilidade, mas as consequências são mínimas, pelos métodos de defesa existentes para uso recorrente. O mesmo entrevistado menciona que, da sua experiência, já teve variados casos em tribunal por planeamento agressivo e, apesar do Consultor Fiscal poder ser chamado a depor, é raro os casos em que acontece, enquanto o Contabilista e o ROC são sempre chamados. Os E2 e E3 mencionam que a proteção contratual de responsabilidades assumidas por parte do Consultor Fiscal constitui a sua maior defesa possível.

De forma semelhante ao Consultor Fiscal, o ROC não aparenta ter responsabilidade fiscal, mas pelo seu aconselhamento fiscal informal e sem registo aparente, no entanto, os consultores fiscais abordados mencionam que estão sempre balizados pela sua atuação principal de revisão de contas. Por outro lado, os ROCs demonstram que, por causa desta consultoria fiscal informal, muitas vezes não existe prova escrita que o seu aconselhamento foi realizado de acordo com a lei.

“O problema é que, se eu me sentar ao lado dele [cliente] agora, ele pode não se lembrar que eu lhe avisei para não seguir com isso. Tenho plena consciência de que lhe disse para não fazer, especialmente considerando o tipo de atividade que ele realiza” (E4).

Por último, salientar a opinião do E3 que

“A estratégia de buscar benefícios fiscais de forma agressiva pode acarretar riscos se não for bem fundamentada. Em muitos casos, consultores que adotam uma abordagem mais conservadora e ética são preferidas, pois garantem que todas as estratégias estejam alinhadas com a legislação vigente e os padrões éticos” (E3).

Este entrevistado revela que existe a possibilidade de que, se a responsabilidade for apenas para o membro administrativo que decide e não for repartida, existe uma probabilidade de redução de planeamentos fiscais agressivos.

5.4. PLANEAMENTO E OS BENEFÍCIOS FISCAIS

Um dos objetivos principais da realização deste estudo foi perceber as metodologias aplicadas por consultores fiscais refletidas nos benefícios fiscais. Foi necessário separar as metodologias aplicadas pelos Consultores Fiscais, ROCs e Contabilistas, pois todos realizam consultorias fiscais diferentes entre si.

Apenas um dos Consultores Fiscais entrevistados tem clientes a quem realiza consultoria fiscal ativa (E13), tendo os mesmos níveis diferentes de acompanhamento (mensal, trimestral ou bianual). Por outro lado, todos os Consultores Fiscais destacam a importância da comunicação com o cliente, onde está incluído trocas de emails, telefonemas, reuniões e discussões mais informais. Tanto o E13 como o E16 referem que os serviços relacionados a benefícios fiscais complexos como SIFIDE e RFAI não fazem parte do pacote padrão de serviços, sendo cobrados à parte pois inclui a elaboração de dossiês detalhados.

Verificamos que os consultores fiscais associados a gabinetes de contabilidade têm a tendência para realizar consultoria fiscal a benefícios fiscais mais “comuns e diretos” (E16) ou a contratar serviços externos de acompanhamento de consultoria de empresas maiores (E13), quando o benefício fiscal envolve investimentos significativos ao nível de tesouraria.

Os ROCs, dentro da sua consultoria fiscal informal, ressaltando sempre a sua independência, verificámos uma conformidade de opinião sobre o facto de um dos papeis do ROC ser validar a documentação e os mapas de despesas, após a concessão dos benefícios fiscais, assegurando que as despesas estão corretamente justificadas e contabilizadas (E8 e E5). Na mesma linha de raciocínio, os ROCs concordam com a importância de haver uma procura proativa de benefícios, identificá-los e informar os clientes sobre os mesmos, inclusive o SIFIDE e o RFAI. Todos compartilham a ideia de que é necessário aconselhar o cliente de forma contínua para maximizar a redução fiscal.

Os Contabilistas não mencionaram metodologias muito complexas de consultoria fiscal, tendo focado o seu discurso na constante colaboração com consultores externos e a sua possível influência nas decisões da gestão. Os Contabilistas com menos conhecimentos em fiscalidade e associados a gabinetes mais pequenos não realizam uma procura ativa de benefícios. Os outros dividiram-se entre Contabilistas que realizam uma procura ativa, mas não se envolvem em benefícios complexos (E3 por exemplo) e uma abordagem reativa a benefícios apresentados pelos clientes (E2, por exemplo). Os entrevistados ressaltam o facto da inexistência de honorários separados entre contabilidade e fiscalidade e de contratos de prestação de serviços fiscais, o que se traduz num problema da consultoria fiscal realizada por contabilistas. O E15 relata a importância do ROC na consultoria fiscal e refere que para empresas de menor dimensão a consultoria fiscal informal pode ser suficiente.

O E16 menciona que o facto de estar associado a um gabinete de contabilidade e realizar consultoria fiscal aos clientes que já recebem serviços de contabilidade faz com que se possa explorar melhor os benefícios fiscais disponíveis, enquanto para uma empresa nova a análise tende a ser mais cuidadosa e generalizada o que, segundo o mesmo, por vezes é melhor.

Os clientes entrevistados (Diretores financeiros) mencionaram alguns documentos que partilham com a consultoria fiscal. “Existe uma partilha total” (E11): SAF-T (*Standard Audit File for Tax*), projeções de lucro e vendas, detalhes sobre os contratos em andamento, dados atualizados sobre margens e resultados fiscais futuros, visão de obras e projetos futuros.

Alguns entrevistados mencionaram níveis de risco associados a benefícios fiscais. O E2 relatou um caso onde um pedido de SIFIDE foi rejeitado pois o software desenvolvido não foi considerado inovador pela Agência Nacional de Inovação (ANI). A rejeição pode ser total ou parcial, com a ANI por vezes aceitando apenas uma parte das despesas ou horas imputadas. O E5 mencionou um projeto de investimento inovador que foi questionado pela Autoridade Tributária, que considerou o projeto não válido, apesar de ter sido aprovado pelo IAPMEI. O E7 destacou que, em projetos de menor dimensão, o custo e o esforço para obter benefícios fiscais podem não compensar, especialmente se a aprovação demorar e o benefício não for substancial. Por último, o E10 descreveu um caso onde o trabalho para obter um benefício fiscal foi extenso e envolveu rever e reescrever cada linha de dados do dossiê.

5.5. DESAFIOS DA CONSULTORIA FISCAL

Nas entrevistas foram relatados diversos desafios e barreiras que os Consultores Fiscais enfrentam no decorrer da sua atuação profissional. O desafio do acompanhamento legislativo foi destacado em todas as entrevistas. A quantidade e diversidade da legislação, com a sua interpretação e com a constante e quase mudança diária, tendo sido a última a mais mencionada. Curiosamente, os únicos entrevistados a mencionar a interpretação da Lei como um desafio foram todos Contabilistas, o que possivelmente reflete a falta de tempo para os mesmos estudarem a lei e especializarem-se (E2, E3 e E15). Os restantes desafios mencionados foram comuns a todas as profissões, não havendo qualquer especificidade a

destacar. Por outro lado, a solução para este problema divergiu entre os entrevistados. A existência de formação foi a solução mais comum, tendo apenas divergido na consistência da mesma. Apenas um entrevistado comunicou que recebia formação semanalmente (E15). Contabilistas e Consultores Fiscais respondem com a formação dada pela Ordem dos Contabilistas Certificados para cumprir as horas mínimas e, posteriormente, internamente, para os seus colaboradores que não tiveram a essas formações. Já os consultores com uma ligação menor a gabinetes de contabilidade aparentam ter formações com outros consultores fiscais não ligados à ordem. O ROC foi a profissão que mencionou menos formações formais, como forma de resolver o desafio legislativo. No entanto, tanto os ROCs como os consultores relatam que o diálogo entre colegas é uma estratégia eficaz para mitigar potenciais más interpretações e divulgar experiências.

“É por isso que frequentemente há conversas entre os sócios para discutir essas mudanças (...) ouvimos informações sobre alterações que não estavam previstas e temos de investigar como essas novas leis e benefícios funcionam (E4);

“reuniões técnicas, que são reuniões entre colegas para debater temas que consideramos interessantes” (E12).

Apenas o E3 mencionou a estratégia de “especialização conjunta das equipas em áreas específicas”, como por exemplo, benefícios fiscais, IRS e IRC. Segundo o mesmo entrevistado, cada membro especializa-se numa área compartilhando posteriormente o seu conhecimento na equipa.

Três entrevistados referiram a inteligência artificial nas suas respostas, embora tenham destacado que o uso de softwares e inteligência artificial na consultoria fiscal ainda tem limitações significativas. O E1 ressalta que os softwares de contabilidade como o CentralGest, Primavera e SAP são úteis na automação do trabalho, mas não substituem o conhecimento crítico dos profissionais. O E12 aponta que a inteligência artificial ainda não consegue lidar com a complexidade interpretativa da legislação fiscal, sendo mais útil para atualizações legislativas. Já o E3 menciona estar a testar o ChatGPT para otimizar a consulta de legislação, mas reconhece que a partilha de conhecimento humano ainda é essencial para a análise crítica.

Outros desafios mencionados individualmente foram os seguintes. O E4 critica o espírito agressivo da Autoridade Tributária e a prática de bónus para inspetores, podendo esta distorcer o sistema. O E3 aponta a dificuldade de explicar a volatilidade e as especificidades legislativas a empresários com pouco conhecimento fiscal. O E14 destaca o desafio de cumprir prazos quando os clientes se atrasam na entrega de documentos.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Da análise dos resultados obtidos com a revisão de literatura efetuada, observamos algumas corroborações, ideias controversas, menções a temas presentes apenas na literatura e menções obtidas exclusivamente na análise de dados.

Segundo a literatura estudada, os benefícios fiscais são definidos como medidas excecionais criadas para tutelar interesses públicos que vão além da mera tributação, tendo como objetivo estimular comportamentos por parte dos contribuintes. No entanto, como mencionado, não há consenso entre os autores sobre a inclusão das isenções como benefícios fiscais. Durante as entrevistas, os entrevistados consideraram as isenções como benefícios fiscais, incluindo-as nas suas metodologias de trabalho e de aconselhamento.

Ainda de acordo com a literatura, não existe consenso sobre o impacto das medidas criadas pelo governo no planeamento das empresas em termos de financiamento e investimento, apesar de haver uma tendência entre os autores para reconhecer uma grande influência dessas medidas nas decisões de gestão. Pelas entrevistas, percebeu-se que há um consenso entre os profissionais de que as empresas não realizam grandes investimentos apenas porque existe um benefício fiscal na legislação quando o Orçamento de Estado é liberado para o próximo ano. Contudo, existe uma antecipação de investimentos planeados, caso os benefícios sejam divulgados. Assim, existe uma divergência entre a literatura e a análise de dados, que pode estar relacionada ao facto de os entrevistados terem uma abordagem menos agressiva à consultoria fiscal.

Em relação à efetividade dos benefícios fiscais, os consultores mencionam que, apesar de dependerem da complexidade e constante atualização da legislação para realizar as suas atividades, ao serem questionados sobre os seus maiores desafios, houve uma tendência a refletirem sobre a diminuição efetiva dos impostos, em vez da constante criação de benefícios fiscais. Esse pensamento está em linha com a literatura analisada, que defende que o sistema de entrega de benefícios fiscais é, em geral, ineficaz.

Observamos que, ao contrário da literatura revista, os entrevistados não mencionaram uma diferenciação entre minimização fiscal e planeamento fiscal. Existe também uma divergência quanto à importância efetiva da consultoria. Os autores afirmam que é tão importante para a empresa dar relevância a aspetos internos quanto externos (fiscais), mas, em empresas médias e pequenas, os entrevistados indicam que a relevância dada pelos administradores é praticamente nula.

Estudos como os de Abdul Wahab e Holland (2012) indicam uma correlação negativa entre o valor das empresas e o nível de planeamento fiscal, atribuindo essa relação a riscos morais e receios dos acionistas e gestores. Contrapõe-se a essa visão a perspectiva dos entrevistados na pesquisa, que não atribuem grande relevância negativa no planeamento fiscal nas suas experiências, o que está de acordo com Noviri & Suaryana (2020).

Não há um aprofundamento na literatura sobre a ética da consultoria fiscal, mas sim sobre o planeamento fiscal das empresas. A literatura critica o uso excessivo e descontrolado de benefícios fiscais, que pode resultar em distorções na equidade tributária e desestabilizar os serviços públicos. Apenas o E13 mencionou que os fundos do SIFIDE eram frequentemente utilizados de forma agressiva, criando dilemas éticos para os Consultores Fiscais.

A literatura aponta para uma tendência em que os gestores e administradores deixam integralmente o trabalho, as decisões e a pesquisa fiscal a cargo dos Consultores Fiscais, o que é corroborado pelas entrevistas. Kononenko et al. (2022) referem que o contabilista, como consultor fiscal, não dá conta do planeamento fiscal devido ao excesso de trabalho, o que também foi unanimemente confirmado nas entrevistas.

Santos (2021) alerta para a necessidade de uma grande responsabilidade por parte dos Consultores Fiscais. Para o autor, esses profissionais são vistos como mediadores entre as empresas e o Estado, com o dever de assegurar que os incentivos fiscais sejam utilizados de forma responsável e dentro dos parâmetros legais. De uma maneira geral, os entrevistados veem os Consultores Fiscais como meros conselheiros, com responsabilidade legal reduzida. Por outro lado, a responsabilidade pelo aconselhamento fiscal de contabilistas e ROCs foi algo destacado nas entrevistas.

Holovchenko & Holovchenko (2021) referem que o Consultor Fiscal passou a ser solicitado não apenas para auxílio no preenchimento de declarações, mas também para o planeamento estratégico e consultoria fiscal ativa, o que é refletido nas opiniões dos entrevistados. Ao contrário de Tomasic & Pentony (1991), os entrevistados não mencionam como um desafio da profissão o facto de serem vistos como membros da Autoridade Tributária. Ainda em desacordo com a literatura analisada, o desafio da independência não foi mencionado pelos entrevistados, apesar de ser um ponto-chave para Holovchenko & Holovchenko (2021). No entanto, desafios como a capacidade de liderança, a constante mudança das normas e legislações, a constante atualização dos softwares de contabilidade e a passividade das administrações (Holtzman, 2011) foram desafios realçados nas entrevistas.

Tal como Krieger et al. (2023), os entrevistados referem que uma das estratégias fundamentais para realizar consultoria fiscal é manter uma boa e constante comunicação entre o consultor e o cliente. E, tal como Neuman (2014), os entrevistados associam o seu serviço de consultoria fiscal a um planeamento sustentável, e não à mera minimização fiscal.

Alguns tópicos mencionados nas entrevistas não têm qualquer dimensão ou menção na literatura sobre consultoria fiscal, planeamento fiscal ou até benefícios fiscais. Não foi encontrada nenhuma referência na literatura relacionada a diferenças na consultoria fiscal prestada por consultores fiscais formais, ROC ou contabilistas, pelo que a evidência empírica apresentada neste estudo contribui para o conhecimento desta área de consultoria fiscal. Tópicos tais como: trabalho em equipa ou isolado; aceitação de clientes; processo de integração de clientes; análise de risco; defesas éticas dos consultores; renúncias de clientes; e responsabilidade contratual e legal.

7. CONCLUSÃO

Este trabalho visou explorar as perceções dos Contabilistas Certificados, Revisores Oficiais de Contas, Consultores Fiscais e Administradores financeiros de empresas acerca da atividade de consultoria fiscal em Portugal. O estudo incidiu sobre as temáticas do planeamento fiscal, benefícios fiscais, ética e desafios da atividade fiscal. Dos resultados obtidos constatamos que todos os intervenientes realizam consultoria fiscal de forma mais formal ou informal, que existem restrições da realização desta atividade pelos intervenientes, e que a atividade de consultoria fiscal não está regulamentada, pelo que questões ligadas à ética e legalidade do serviço irá depender da atuação do consultor fiscal.

Este estudo contribui para o conhecimento e reflexão da atividade de consultoria fiscal realizada em Portugal, da potencialidade da necessidade de regulamentar essa atividade. Esta poderá ser uma pista de investigação futura, no sentido de averiguar em que medida esta atividade é transparente e suscetível de ser responsabilizada.

Como todos os trabalhos, este não é isento de limitações. Desde logo, a utilização de uma amostra de conveniência e o número de entrevistas realizadas, na medida que não conseguimos garantir o ponto de saturação do estudo deste tema.

REFERÊNCIAS

- Abdul Wahab, N. S., & Holland, K. (2012). Tax planning, corporate governance and equity value. *The British Accounting Review*, 44(2), 111–124. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2012.03.005>
- Andrade, C. (2018). Internal, external, and ecological validity in research design, conduct, and evaluation. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 40(5), 498–499. https://doi.org/10.4103/IJPSYM.IJPSYM_334_18
- Anjos, P. (2019). Fraude e evasão fiscal na atualidade: análise e perspectivas. *Revista Contabilista*, 230, 44–48.
- Apostol, O., & Pop, A. (2019). “Paying taxes is losing money”: A qualitative study on institutional logics in the tax consultancy field in Romania. *Critical Perspectives on Accounting*, 58, 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2018.05.001>
- Avazbek Yuldoshbekov. (2023). Theoretical and legal aspects of the concept of tax consulting. *Yuridik Fanlar Axborotnomasi/Úridik Fanlar Axborotnomasi*, 7(4), 49–57. <https://doi.org/10.51788/tsul.rols.2023.7.4./ppmm9138>
- Balakrishnan, K., Blouin, J. L., & Guay, W. R. (2011). Does Tax Aggressiveness Reduce Financial Reporting Transparency? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1792783>
- Brites, N. J. B. de S. (2019). *A utilização dos benefícios e incentivos fiscais por parte das empresas portuguesas*. Comum.rcaap.pt. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/31872>
- Bruce, D.; Deskins, J.; Fox, WF, 2007. Sobre a extensão, o crescimento e as consequências da eficiência do planeamento tributário empresarial estadual. Em A. Auerbach, J. Hines, Jr., & J. Slemrod (Eds.), *Tributação da Renda Corporativa no Século 21* (226–256). Cambridge: *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511510823.01>
- Carvalho, Cristiano. A Análise Econômica do Direito Tributário. In: *Direito Tributário – Homenagem a Paulo de Barros Carvalho*. São Paulo: *Quartier Latin*, 2008. p. 4.
- Catarino, João Ricardo; Guimarães, Vasco Brando (orgs.) (2014) *Lições de Fiscalidade: Vol. I Princípios Gerais e Fiscalidade Interna*. 3ª Ed. revista, aumentada e atualizada, Coimbra: Almedina.
- Chen, H., & Farid, A. (2018). *Proceedings of GeoShanghai 2018 International Conference: Geoenvironment and Geohazard*. Springer Singapore.
- Chen, H., & Frank, M. Z. (2016). The effect of taxation on corporate financing and investment [Working Paper]. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2878057>
- Chew, J. (2016, March 11). Corporate Giants Accused of Evading Billions in Taxes. *Fortune*; Fortune. <https://fortune.com/2016/03/11/apple-google-taxes-eu/>
- Clemente-Almendros, J., & Sogorb-Mira, F. (2016). The effect of taxes on the debt policy of Spanish listed companies. *SERIEs*, 7(3), 359–391. <https://doi.org/10.1007/s13209-016-0147-4>
- Cooper, M., & Nguyen, Q. T. K. (2020). Multinational enterprises and corporate tax planning: A review of literature and suggestions for a future research agenda. *International Business Review*, 29(3), 101692. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101692>
- Deák, D. (2008). Neutrality and legal certainty in tax law and the effective protection of taxpayers’ rights. *Acta Juridica Hungarica*, 49(2), 177–201. <https://doi.org/10.1556/ajur.49.2008.2.2>
- Diego Carneiro, Edward Costa, Guilherme Irffi, Pedro Veloso, Marleton Braz, Thyena Dias, Vanessa Andrade. (2023, dezembro). *Avaliação de Eficiência das Empresas Beneficiadas pela Política de Incentivos Fiscais Conduzida pela Sudene*. Conference: 51o Encontro Nacional de EconomiaAt: Rio de Janeiro/RJ.
- Dyreg, S. D., Hanlon, M., & Maydew, E. L. (2008). Long-Run Corporate Tax Avoidance. *The Accounting Review*, 83(1), 61–82. <https://www.jstor.org/stable/30243511>
- Erdos, E., 2010. *Otimização Fiscal, Elisão Fiscal ou Evasão Fiscal? Contribuições para a formação jurídica das empresas offshore*. Curentul Juridic, A Corrente Jurídica, Le Courant Juridique, Universidade Petru Maior, Faculdade de Direito Econômico e Ciências Administrativas e Fundação Pro Iure. 42, pág. 54–67. Prieiga por: <https://old.upm.ro/facultati_departamente/ea/RePEc/
- Esquerda.net (2022). *Orçamento mantém benefício fiscal sob suspeita de fraude*. Disponível em Obtido 13 de março de 2024, de <https://www.esquerda.net/dossier/orcamento-mantem-beneficio-fiscal-sob-suspeita-de-fraude/83336> (acedido a 13 de março de 2024).
- Fernandes, A. (2009). A legitimidade do planeamento fiscal, as cláusulas gerais anti-abusos e os conflitos de interesse.
- Ferreira, Â. P., & da Silva Pereira, L. I. (2020). *Benefícios Fiscais e Boa Governação Fiscal – Breve Reflexão*. Dialnet.unirioja.es; Universidade Lusófona do Porto. Disponível em <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7469296#:~:text=Pelo%20que%20o%20presente%20tema%20abrange%20diversos%20conceitos%2C>
- Ferreira, A., Pereira, L. (2018). *A Adequada aplicação dos benefícios fiscais ao investimento e à capitalização das empresas* (Trabalho Final, Escola Superior de Gestão – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Barcelos, Portugal). Disponível em: https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xvii_cica/finais_site/46.pdf
- Friezas, J. P. S. (2022) *Análise dos benefícios fiscais em sede de IRC do Código Fiscal do Investimento e a sua aplicação nas empresas privadas em Portugal*. (Dissertação de mestrado não publicada). Instituto Politécnico de Lisboa, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.21/15829>
- Gribnau, H. (2015). Corporate Social Responsibility and Tax Planning. *Social & Legal Studies*, 24(2), 225–250. <https://doi.org/10.1177/0964663915575053>
- Halla, M., & Schneider, F. (2008). Taxes and Benefits: Two Distinct Options to Cheat on the State? *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1145915>
- Holovchenko, N., & Holovchenko, O. (2021). Importance and role of Tax consultants in Modern Tax Systems. Central Ukrainian Scientific Bulletin. *Economic Sciences*, 7(40), 105–114. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7\(40\).105-114](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.7(40).105-114)

- Holtzman, Y. (2011). Business process improvement and the tax department. *Journal of Management Development*, 30(1), 49–60. <https://doi.org/10.1108/02621711111098361>
- Kononenko, L., Nadiya Smyrnova, & Iryna Smyrnova. (2022). Tax Advice as a Method of Improving the Management of Tax Liabilities of Small Enterprises. *Central'noukraińs'kij Naukovij Visnik*, 8(41), 168–177. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).168-177](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).168-177)
- Krieger, A., Hector, H., & Lange, J. (2023). Knowledge Management as a Necessity for the Digitalisation of Processes Among Tax Advisors—A Survey of German Tax Firms 2022. <https://doi.org/10.15240/tul/009/lef-2023-53>
- Lemos, M. d. (2016). *A Aplicação de Incentivos Fiscais pelas Empresas Portuguesas*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, Aveiro.
- Maia, C. M. (2019). *A pertinência dos benefícios fiscais contratuais na realidade portuguesa* (Dissertação, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Lisboa, Portugal). Disponível em https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/10823/1/Dissertacao_BeneficiosFiscais_Carina%20Maia_VF.pdf.
- Morais, Paulo de (2015), *Desafios Tributários*, Vida Económica, Porto.
- Moura, J. (2019). *O impacto dos benefícios fiscais no planeamento fiscal: Análise empírica da sua concessão em Portugal (2013-2017)* (Dissertação, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal). Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/16049/1/joana_moura_MA_2019.pdf
- Müller, J., & Weinrich, A. (2020). *Tax knowledge diffusion via strategic alliances*. www.econstor.eu. <http://hdl.handle.net/10419/214656>
- Neuman, S. S. (2014). Effective Tax Strategies: It's Not Just Minimization. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2496994>
- Noviari, N., & Suaryana, I. G. N. A. (2020). Tax Planning To Increase The Value Of The Company. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(1), 194. <https://doi.org/10.24843/eja.2020.v30.i01.p14>
- OECD (2016). Rethinking Tax Services The Changing Role of Tax Service Providers in SME Tax Compliance. [s.l.] OECD Publishing.
- Princen, S. (2012). Taxes do affect corporate financing decisions: The case of Belgian ACE [Working Paper]. *Social Science Research Network*. <https://ssrn.com/ABSTRACT=1992330>
- Salim, A., & Mawaddah Irham. (2023). The Role of Tax Consultants as a Means in Raising Public Awareness to Paying Taxes in the Era of the Self Assessment System. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 4(2). <https://doi.org/10.53697/emak.v4i2.1131>
- Sanches, J. L. (2006). Os limites do planeamento fiscal, substância e forma no direito fiscal português. Coimbra: Coimbra Editora.
- Santos, F. F. P. V. dos. (2021). *Eficiência dos benefícios fiscais e neutralidade fiscal*. Revista de Direito e Atualidades, 1(3). <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/rda/article/view/6233/2529>
- Scholes, M. S., Wilson, G. P., & Wolfson, M. A. (1992). Firms' Responses to Anticipated Reductions in Tax Rates: The Tax Reform Act of 1986. *Journal of Accounting Research*, 30, 161. <https://doi.org/10.2307/2491200>
- Soufiene Assidi, & Mohamed Ali Omri. (2014). Information quality and tax optimization case of Tunisian firms.
- Tomasic, R., & Pentony, B. (1991). Taxation law compliance and the role of professional tax advisers. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 24(3), 241–257. <https://doi.org/10.1177/000486589102400305>
- Vaz Da Fonseca, P. V., Jucá, M. N., & Nakamura, W. T. (2020). Debt tax benefits in a high tax emerging market: Evidence from Brazil. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(2), 35-52.
- Xavier de Basto, José (2001), *Travão aos benefícios fiscais*, Revista TOC, N.º 16.
- Zetler, H. (2013). *Planejamento Tributário Internacional e Disposições Anti-Elisão Fiscal – Uma Análise Econômica e Jurídica*. Cidade do Cabo: Universidade da Cidade do Cabo.

INNOVACIÓN EN LA ESTRUCTURA DE CAPITAL: UN ANÁLISIS EMPÍRICO CON *MACHINE LEARNING*

Rosa M^a Ayela Pastor, rosayela@ua.es, Universidad de Alicante

J. Carlos Gómez Sala, gsala@ua.es, Universidad de Alicante

RESUMEN

En este trabajo se analizan los determinantes del endeudamiento de las empresas cotizadas españolas utilizando modelos *Machine Learning*, lo que permite realizar la mejor predicción posible ignorando la relación teórica subyacente en los datos y no se requiere de una relación de linealidad. Los resultados obtenidos permiten concluir que, para las empresas cotizadas españolas, se obtiene que el modelo que minimiza el error cuadrático medio en el subconjunto de *test* es el *Extreme Gradient Boosting Regressor* (XGBR), por lo que concluimos que, en nuestro caso, éste es el mejor modelo. Finalmente se realiza el análisis de la importancia global de las variables basada en la pureza de los nodos, permitiendo concluir que es el endeudamiento de la industria (*IndustLev*) la variable más importante en la decisión de estructura de capital de la empresa.

PALABRAS CLAVE: estructura de capital, determinantes del endeudamiento, *Machine Learning*, importancia global de las variables.

ABSTRACT

This paper analyzes the debt determinants in listed Spanish firms using *Machine Learning* models, which allows for the best possible prediction without considering the theoretical relationship underlying in the data, and it does not require a linear relationship. The results obtained allow us to conclude that, for the listed Spanish firms, the model that minimizes the mean squared error in the *test* subset is the *Extreme Gradient Boosting Regressor* (XGBR). Therefore, we conclude that, in our case, this is the best model. Finally, a global variable importance analysis based on node purity is conducted, allowing us to conclude that industry debt (*IndustLev*) is the most important variable in a company's capital structure decision.

KEYWORDS: capital structure, leverage determinants, *Machine Learning*, global variable importance.

CONTRIBUTOS PARA A INTERPRETAÇÃO DA VERTENTE FISCAL DA CONCORDATA ENTRE A REPÚBLICA PORTUGUESA E A SANTA SÉ

Fátima David, sdavid@ipg.pt, Research Centre for Accounting and Taxation (CICF-IPCA), Unit for the Development of the Interior (UDI-IPG), Polytechnic of Guarda, Portugal

Hélder Lopes, pe.helderlopes@gmail.com, Pontificio Collegio Portoghese, Roma, Italy

Maria Helena Pernadas, mh.pernadas@hotmail.com, Autoridade Tributária e Aduaneira, Portugal

RESUMO

Esta investigação pretende contribuir para a interpretação e implementação fiscal da Concordata celebrada, em 2004, entre a República Portuguesa e a Santa Sé. Assim, por um lado, procurar-se-á fazer o enquadramento legal das religiões, sublinhando as suas externalidades positivas e enumerando o processo que lhe confere personalidade jurídica; realidades que são a razão e a base dos benefícios fiscais concedidos às religiões. Por outro lado, procurar-se-á fazer o enquadramento fiscal das religiões no regime tributário português, analisando o conjunto normativo que emana da Constituição da República Portuguesa (CRP), dos normativos tributários, nomeadamente do Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), da Lei da Liberdade Religiosa (LLR), da Concordata, e de outras normas estatutárias relevantes. Uma vez feita a análise às normas sobre a exclusão de sujeição a imposto, a isenção de impostos sobre o património, a isenção de impostos sobre a transmissão de bens, a dedução e percepção das receitas fiscais e as normas referentes ao Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA), surgirão esclarecimentos úteis para as entidades religiosas, nomeadamente para muitas Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS).

PALAVRAS-CHAVE: Concordata, Fiscalidade das religiões, Isenção fiscal, Não sujeição a imposto, Portugal.

ABSTRACT

This research intends to contribute to the interpretation and implementation of the tax of the Concordat, celebrated in 2004, between the Portuguese Republic and the Holy See. Thus, on the one hand, the legal framework of the different religions will be sought, underlining their positive externalities and enumerating the process that grants them legal personality, which are the reason and the basis of the tax benefits given to each religion. On the other hand, the fiscal framework of the religions in the Portuguese tax regime will be analysed, examining the normative set emanating from the Constitution of the Portuguese Republic (CRP), the tax norms, namely the Statute of Tax Benefits (EBF), the Religious Freedom Law (LLR), the Concordat, and other relevant statutory norms. After analysing the norms on tax exemption, property tax exemption, exemption from taxes on the transmission of goods, deduction and perception of tax revenues and norms referring to the Value Added Tax (IVA), helpful clarifications will emerge from this study for religious entities, particularly for many Private Social Solidarity Institutions (IPSS).

KEYWORDS: Concordat, Taxation of Religions, Tax exemption, Non-taxation, Portugal.

1. INTRODUÇÃO

Vinte anos depois da celebração da Concordata de 2004 entre a República Portuguesa e a Santa Sé, a aplicação fiscal deste acordo internacional continua a carecer de clarificação, pelo que se pretende contribuir para uma melhor interpretação e aplicação fiscal da Concordata, nomeadamente no que diz respeito à tributação e às isenções fiscais a que está sujeita a Igreja Católica em Portugal. Para isso, analisámos o que é estabelecido na Lei n.º 16/2001, de 22 de junho (AR, 2001), designada Lei da Liberdade Religiosa (LLR), e também o que foi estabelecido na Concordata de 18 de maio de 2004 (MPP, 2004).

Como o papel da religião é cada vez mais relevante na resolução de conflitos políticos e étnicos em todo o mundo e é cada vez mais consensual a importância abrangente e contínua da religião, os cientistas sociais começaram a ter em consideração o fenómeno religioso, porque, de facto, a religião não mostra sinais de qualquer declínio ou possibilidade de desaparecimento (Iannaccone, 2023), sendo transversal à história da humanidade. De facto, religião e a economia podem relacionar-se e “*pode até falar-se de uma economia da religião, que enterra dois mitos: o do homo economicus como uma criatura sem necessidade ou capacidade de piedade, e o do homo religiosus como um retrocesso aos tempos pré-rationais*” (Iannaccone, 2023: 257-258). Ora, isto permite sublinhar algumas externalidades positivas do fenómeno religioso, as quais estão na base dos benefícios fiscais concedidos às religiões, seja através da exclusão de sujeição a impostos, seja através da isenção do pagamento de impostos, ou na devolução de alguns impostos cobrados.

Neste estudo interessa salientar o enquadramento legal das matérias relacionadas com a fiscalidade, à luz das normas do Direito Português e do Direito Internacional Público que regulam a relação entre o Estado e as entidades religiosas. Para Gomes Canotilho (2002: 815), isto, na prática, significa que, nos termos da Constituição, “*quer as normas do direito internacional geral, quer as normas do direito internacional particular, fazem parte do direito português*”. Como tal, por um lado, atender-se-á à luz do Direito Português, à Constituição da República Portuguesa (CRP - AR, 2005) e à LLR (AR, 2001). Por outro, à luz dos tratados e acordos internacionais estabelecidos pelo Estado Português atender-se-á: à Concordata (MPP, 2004) que regula, entre outras matérias, o que diz respeito à fiscalidade relativa à atividade da Igreja Católica em Portugal; e aos Acordos com o Imamat Ismaili (AR, 2009a; 2015), que regulam a fiscalidade que se aplica à comunidade muçulmana ismaelita.

Assim, abrir-se-á a perspetiva de análise de modo a olhar o fenómeno religioso de forma abrangente, pois seria redutor restringir a análise apenas à situação tributária da Igreja Católica e, por isso, alargar-se-á o estudo também a outras religiões. A respeito do peso dos acordos internacionais que contextualizam estas matérias legais e fiscais, e que envolvem quer a Igreja Católica, quer o Imamat Ismaili, é conveniente sublinhar o disposto no artigo 8.º da CRP (AR, 2005), referente ao direito internacional: “*as normas e os princípios de direito internacional geral ou comum fazem parte integrante do direito português*”; e ainda “*as normas constantes de convenções internacionais regularmente ratificadas ou aprovadas vigoram na ordem interna após a sua publicação oficial e enquanto vincularem internacionalmente o Estado Português*”.

Como objetivos principais procurar-se-á: perceber o normativo fiscal que se aplica às entidades religiosas presentes em Portugal; contribuir para o esclarecimento dos direitos e deveres fiscais que se lhes devem aplicar; contribuir para a clarificação da regulamentação fiscal e tributária, explicando e distinguindo expressões fiscais específicas desta área; e contribuir para um mais correto esclarecimento sobre a implementação dos normativos tributários por parte das entidades religiosas e da Autoridade Tributária e Aduaneira (AT).

Neste sentido, a metodologia escolhida é qualitativa e descritiva (Maxwell, 1992; Sandelowski, 2000; Mack *et al.*, 2005; Sandelowski, 2010; Nassaji, 2015; Manjunatha, 2019; Elliott & Timulak, 2021; Cropley, 2022), envolvendo uma revisão minuciosa da legalidade dos fenómenos religiosos e da tributação das entidades religiosas em Portugal, com particular destaque para a Igreja Católica. Esta abordagem, escolhida pela sua capacidade de fornecer um exame detalhado dos quadros jurídicos e dos regulamentos fiscais que regem as organizações religiosas, permitirá uma compreensão abrangente do sistema fiscal relativo às entidades religiosas.

Por conseguinte, a estrutura da investigação apresenta: no ponto 2, o enquadramento legal das religiões em Portugal, mais especificamente o referencial da CRP, da LLR, da Concordata e dos Acordos com o Imamat Ismaili (AII); no ponto 3, enquadrados no contexto fiscal das entidades religiosas em Portugal, os benefícios fiscais à luz do Estatuto dos Benefícios Fiscais (EBF), da LLR e da Concordata; no ponto 4, algumas especificidades fiscais dos acordos com as entidades religiosas, seja através da exclusão de sujeição a impostos, seja através da isenção do pagamento de impostos, ou da devolução de alguns impostos cobrados; e no ponto 5, a conclusão, a qual será uma oportuna ocasião para se perceber porque é que, passados vinte anos da celebração da Concordata, continuam a existir dúvidas, dificuldades e diferendos na aplicação destes normativos legais. Não obstante, a finalidade desta investigação não é encerrar assuntos, nem dar respostas

definitivas, mas levantar questões, abrir caminhos, formar o espírito crítico e proporcionar uma participação mais consciente e ativa na sociedade.

2. ENQUADRAMENTO LEGAL DAS RELIGIÕES EM PORTUGAL

2.1. NOTA INTRODUTÓRIA

O Estado português declara-se não confessional e respeita a separação entre Estado e religiões. A base do conceito de laicidade encontra-se no artigo 41.º da CRP (AR, 2005), onde se afirma que “*a liberdade de consciência, de religião e de culto é inviolável*” e que “*as igrejas e outras comunidades religiosas estão separadas do Estado e são livres na sua organização e no exercício das suas funções e do culto*”. O Estado tem, no entanto, o dever de garantir as liberdades necessárias para a prática da fé. Este facto obriga a ter claro que o conceito de laicidade não é equivalente a alheamento da questão religiosa. Pelo contrário, o alheamento religioso não é, certamente, a forma de se garantir a liberdade de consciência, de religião e de culto a todos os cidadãos. Segundo Adragão (2012: 73), a não confessionalidade do Estado “*não deve confundir-se com a neutralidade religiosa, que está ausente da letra e do espírito da Constituição*”, cuja interpretação “*revela um modelo de não identificação entre o poder político e a religião, caracterizado pela separação relativa, compatível com o reconhecimento, até certo ponto, da vertente social da liberdade religiosa*”.

A liberdade religiosa “*consiste em o Estado permitir ou propiciar a quem seguir determinada religião o cumprimento dos deveres que dela decorrem – em matéria de culto, de família ou de ensino, por exemplo – em termos razoáveis*” (Miranda, 2000: 409). Isto significa que, o Estado pode permitir e proporcionar o cumprimento dos deveres religiosos, sem com isso obrigar os cidadãos a determinadas obrigações que estão salvaguardadas pela sua própria liberdade de consciência e de culto. É por isso fundamental que esteja bem regulamentado e esclarecido o enquadramento legal das religiões em Portugal.

Miranda (2023) sintetizou recentemente o que se entende e exige do princípio de não confessionalidade do Estado. Por um lado, o princípio da laicidade, no respeito da liberdade de todos os cidadãos, entende:

- a não confessionalidade dos atos oficiais e do protocolo do Estado;
- a proscrição do juramento religioso ou, pelo menos, segundo os ritos de qualquer religião;
- um dever de reserva dos titulares de cargos públicos, o que não os impede, naturalmente, de, como quaisquer cidadãos, professarem em público as suas crenças;
- um simétrico dever de reserva das Igrejas ou comunidades religiosas, não intervindo em atos ou acontecimentos políticos, o que também, naturalmente, não as impede de manifestarem as suas posições doutrinárias; e
- a ausência de símbolos de qualquer religião em edifícios públicos, salvo quando tenham carácter histórico ou correspondam a arraigada tradição cívico-cultural variável de região para região.

Por outro lado, no respeito da liberdade dos que têm religião, exige:

- as garantias de assistência religiosa e de ensino de religião e moral;
- o reconhecimento da eficácia jurídica do casamento religioso;
- a inadmissibilidade de proibição de uso de símbolos religiosos por funcionários e agentes de entidades públicas, bem como por alunos de escolas públicas, e até do uso de trajos identificados com uma religião, desde que tal não revista intenção ostentatória e provocatória ou ofensiva da dignidade da pessoa humana;
- a punição do genocídio de grupos religiosos, o incitamento à discriminação, ao ódio e à violência, a destruição ou o dano de estabelecimentos afetos ao culto religioso;
- o agravamento das penas em caso de homicídio ou ofensa à integridade física determinado por ódio religioso ou contra ministro de culto religioso, no exercício das suas funções ou por causa delas (artigo 132.º, n.º 2, e artigo 146.º, n.º 2 do Código Penal) ou em caso de dano de coisa alheia afeta ao culto religioso (artigo 213.º, n.º 1, do Código Penal).

Tanto o respeito pelas crenças religiosas quanto a imbricação histórica e cultural, laicidade ou não confessionalidade, requer ainda: a consagração dos feriados religiosos tradicionais; e a preservação do património cultural religioso, com a contrapartida do direito de vigilância do Estado. Por último, tendo em conta a função social que as confissões religiosas desempenham, o reconhecimento e o apoio às instituições religiosas de solidariedade social. E, em justa medida, a concessão de benefícios fiscais.

2.2. A CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA PORTUGUESA

A CRP (AR, 2005) não define religião, nem o poderia fazer, sob pena de atingir o cerne da própria liberdade. O problema surge, no entanto, quando é preciso definir religião para enquadrar a sua dimensão coletiva e institucional. Este problema exige intervenção legislativa com o intuito de estabelecer distinções e zonas de fronteira. A título de exemplo, basta referir que no texto constitucional se reveste de significado histórico-cultural a terminologia adotada, ora falando-se em «Igrejas e comunidades religiosas» (artigo 41.º, n.º 4), ora em «confissões» (artigo 41.º, n.º 5 e artigo 55.º, n.º 4), ora simplesmente em «Igrejas» (artigo 51.º, n.º 3 e artigo 288.º).

Numa análise sistemática, cabe distinguir diferentes níveis de conteúdo da liberdade religiosa:

- A liberdade de religião implica a liberdade de manifestar a religião ou a convicção, isoladamente ou em comunidade, tanto em público como em privado, pelo ensino, pela prática, pelo culto ou pelos ritos; e a liberdade de mudar de religião, ou de convicção (artigo 18.º da CRP).
- Sob o ponto de vista das garantias, ninguém poder ser perseguido, privado de um direito ou isento de obrigações ou deveres cívicos por causa das suas convicções ou práticas religiosas, consequência e também garantia do princípio da igualdade (artigo 13.º, n.º 2 da CRP), o qual, simetricamente, reclama que ninguém possa ser privilegiado ou beneficiado por essa causa; ninguém poder ser perguntado por qualquer autoridade acerca das suas convicções ou práticas religiosas, salvo para recolha de dados estatísticos não individualmente identificáveis, nem ser prejudicado por se recusar a responder (artigo 35.º, n.º 3 da CRP). De notar que estas garantias, abrangem tanto as convicções religiosas como as convicções éticas e filosóficas das pessoas.
- No plano institucional, conforme o artigo 38.º da CRP, é assegurado que as Igrejas e outras comunidades religiosas estão separadas do Estado e são livres na sua organização (n.º 4), assim como são livres no exercício das suas funções e do culto (n.º 4) e é garantida a liberdade de ensino de qualquer religião, praticado no âmbito da respetiva confissão (n.º 5), e é, ainda, garantida a utilização de meios de comunicação social próprios das confissões religiosas para o prosseguimento das suas atividades (n.º 5) e, por conseguinte, os jornalistas que neles trabalhem não podem intervir na sua orientação editorial (n.º 2).
- Conexas ou complementares da liberdade religiosa são, muito particularmente, as regras que estabelecem o direito à reserva da intimidade da vida privada (artigo 26.º, n.º 1 da CRP), a diversidade de formas de celebração do casamento, com requisitos e efeitos regulados por lei (artigo 36.º, n.º 2 da CRP); formas essas que devem propiciar a celebração do casamento de harmonia com as crenças e convicções dos nubentes, bem como o direito e o dever dos pais de educação dos filhos (artigo 36.º, n.º 5 da CRP), incluindo a educação religiosa, não podendo o Estado atribuir-se o direito de programar a educação e a cultura segundo quaisquer diretrizes religiosas (artigo 43.º, n.º 2 da CRP) ou seja, não poder afetar o pluralismo religioso, nem interferir nas opções e orientações de sentido religioso que se manifestem no domínio da educação e cultura.
- Interferências com outros direitos ou delimitação do âmbito da liberdade religiosa em face de outros direitos é de referir o impedimento dos partidos políticos, sem prejuízo da filosofia ou ideologia inspiradora do seu programa, usar denominação que contenha expressões diretamente relacionadas com quaisquer religiões ou Igrejas, bem como emblemas confundíveis com símbolos religiosos (artigo 51.º, n.º 3, e artigo 205.º da CRP), assim como, serem as associações sindicais independentes das confissões religiosas (artigo 55.º, n.º 4 da CRP).

2.3. A LEI DA LIBERDADE RELIGIOSA

A LLR, aprovada através da Lei n.º 16/2001, de 22 de junho (AR, 2001), constitui a base jurídica da liberdade religiosa e estabelece as relações entre as religiões e o Estado português. Ela é a densificação do artigo 41.º da CRP (AR, 2005), que garante que a liberdade de consciência, de religião e de culto é inviolável em Portugal, e concede separação do Estado e liberdade às religiões na sua organização e no exercício das suas funções e do culto.

A LLR (AR, 2001) explicita os direitos ou faculdades das pessoas (artigo 8.º e seguintes):

- professar a própria crença, procurar novos crentes, exprimir e divulgar livremente o seu pensamento em matéria religiosa;
- aderir à Igreja ou comunidade religiosa que escolher e participar na vida interna e nos ritos religiosos praticados em comum;
- receber a assistência religiosa que pedir;
- celebrar casamento com os ritos da própria religião;
- comunicar publicamente as festividades da própria religião;

- ser sepultado com os ritos da própria religião;
- informar e se informar sobre religião, aprender e ensinar religião;
- reunir-se, manifestar-se e associar-se com outros de acordo com as próprias convicções em matéria religiosa;
- escolher para os filhos os nomes próprios da onomástica da religião professada;
- ser dispensado do trabalho, de aulas e de provas em dias que a tal obriguem as exigências da religião que professar;
- não ser obrigado a praticar ou a assistir a atos de culto, a receber assistência religiosa ou propaganda em matéria religiosa;
- não ser coagido a fazer parte, permanecer ou sair de associação religiosa, igreja ou comunidade religiosa; e
- não ser obrigado a prestar juramento religioso.

Ainda para garantia da liberdade institucional das confissões, a LLR (AR, 2001) consagra algumas normas aos ministros de culto ou pessoas como tais consideradas e certificadas segundo as normas da respetiva confissão, bem como aos membros dos institutos de vida consagrada (artigos 15.º e 16.º, n.º 5):

- sigilo religioso, por não poderem ser perguntados por magistrados ou outras autoridades sobre factos e coisas de que tenham conhecimento por motivo do seu ministério (artigo 16.º, n.º 1);
- consideração do seu ministério como atividade profissional, quando lhes proporcione meios de sustento (artigo 16.º, n.º 3), o que implica a sujeição a imposto sobre o rendimento;
- cumprimento das obrigações militares nos serviços de assistência religiosa, de saúde e de ação social das Forças Armadas (artigo 17.º); e
- a possibilidade de pedido de escusa de intervenção como jurados (artigo 18.º).

Para efeitos da determinação do regime jurídico, em conformidade com o artigo 21.º da LLR (AR, 2001), consideram-se “ *fins religiosos, os de exercício do culto e dos ritos, de assistência religiosa, de formação dos ministros do culto, de missionação e difusão da confissão professada e de ensino da religião*”. E “ *fins diversos dos religiosos, entre outros, os de assistência e de beneficência, de educação e de cultura, além dos comerciais e de lucro*”, independentemente de serem propostos como religiosos pelas próprias confissões. É este enquadramento legal que definirá que “*as actividades com fins não religiosos estejam sujeitas ao regime jurídico e, em especial, ao regime fiscal desse género de actividades*”.

Os termos legais da liberdade de exercício das funções religiosas e do culto são definidos no artigo 23.º da LLR (AR, 2001), o qual enumera que “*as igrejas e demais comunidades religiosas são livres no exercício das suas funções e do culto, podendo, nomeadamente, sem interferência do Estado ou de terceiros:*

- a) exercer os actos de culto, privado ou público, sem prejuízo das exigências de polícia e trânsito;*
- b) estabelecer lugares de culto ou de reunião para fins religiosos;*
- c) ensinar na forma e pelas pessoas por si autorizadas a doutrina da confissão professada;*
- d) difundir a confissão professada e procurar para ela novos crentes;*
- e) assistir religiosamente os próprios membros;*
- f) comunicar e publicar actos em matéria religiosa e de culto;*
- g) relacionar-se e comunicar com as organizações da mesma ou de outras confissões no território nacional ou no estrangeiro;*
- h) designar e formar os seus ministros; e*
- i) fundar seminários ou quaisquer outros estabelecimentos de formação ou cultura religiosa”.*

Sobre as atividades com fins não religiosos das igrejas, o artigo 27.º da LLR (AR, 2001) define que “*as igrejas e outras comunidades religiosas podem ainda exercer actividades com fins não religiosos que sejam instrumentais, consequenciais ou complementares das suas funções religiosas, nomeadamente:*

- a) criar escolas particulares e cooperativas;*
- b) praticar beneficência dos crentes, ou de quaisquer pessoas;*
- c) promover as próprias expressões culturais ou a educação e a cultura em geral; e*
- d) utilizar meios de comunicação social próprios para o prosseguimento das suas actividades”.*

Quanto aos bens religiosos e à sua expropriação, o artigo 30.º da mesma Lei (AR, 2001) esclarece que “*nenhum templo, edifício, dependência ou objecto do culto pode ser demolido ou destinado a outro fim, a não ser por acordo prévio com a respectiva igreja ou comunidade religiosa, por expropriação por utilidade pública ou por requisição, em caso de urgente necessidade pública, salvo quando a demolição se torne necessária por a construção ameaçar ruína ou oferecer perigo para a saúde pública*”.

2.4. A CONCORDATA ENTRE A REPÚBLICA PORTUGUESA E A SANTA SÉ

Em Portugal, o Estado reconhece a personalidade jurídica da Igreja Católica, a jurisdição da Igreja em matéria eclesiástica, enquanto instituição supranacional e sujeito internacional representado pela Santa Sé, através da Concordata. Atualmente está em vigor a Concordata assinada a 18 de maio de 2004 (MPP, 2004), que identifica dois tipos de pessoas coletivas na Igreja Católica: a Conferência Episcopal Portuguesa (artigo 8.º) e as dioceses, paróquias e outras jurisdições eclesiásticas (artigo 9.º, n.º 1); e as pessoas jurídicas canónicas criadas por aquelas entidades. Com efeito, uma realidade é a Conferência Episcopal, as dioceses, paróquias e outras jurisdições eclesiásticas, cujo processo de reconhecimento é automático por força do disposto nos artigos 1.º, 8.º e 9.º da Concordata. Outra realidade distinta são as pessoas jurídicas canónicas que aquelas entidades venham a criar ao abrigo do disposto no n.º 2 do artigo 10.º, cujo reconhecimento só ocorre com a inscrição em registo próprio do Estado em resultado de um documento emitido pela autoridade eclesiástica competente, onde constem os fins, identificação, órgãos representativos e respetivas competências.

A Conferência Episcopal Portuguesa e as dioceses, paróquias e outras jurisdições eclesiásticas são entidades em que os seus fins são indiscutível e naturalmente religiosos, reconhecidos pelo Estado em face do disposto no artigo 2.º, n.º 1 da Concordata. As outras pessoas jurídicas canónicas criadas por aquelas entidades podem, ou não, prosseguir fins religiosos, sendo que, se além de fins religiosos tiverem fins de assistência e solidariedade, desenvolvem a respetiva atividade de acordo com o regime jurídico instituído pelo direito português e gozam dos direitos e benefícios atribuídos às pessoas coletivas privadas com fins da mesma natureza (artigo 12.º da Concordata).

A Concordata de 2004 apresenta-se como um verdadeiro tratado internacional, com a força vinculativa deste tipo de acordos, que têm prevalência sobre as normas de direito interno, reconhecida constitucionalmente. Enquanto repositório de normas jurídicas, a Concordata deve ser interpretada tendo em atenção o sentido e origem dos conceitos canónicos nela plasmados, tendo em atenção o seu sentido nos documentos da Igreja Católica. Por exemplo, a qualificação tributária dos factos, deve ter em conta a conceitualização canónica dos mesmos, uma vez que, o Direito Canónico da Igreja surge constitucionalmente como ordenamento jurídico prévio e necessário ao seu enquadramento.

2.5. OS ACORDOS ENTRE A REPÚBLICA PORTUGUESA E O IMAMAT ISMAILI

O Estado português, ao longo das últimas quatro décadas, também celebrou seis acordos com os responsáveis da comunidade muçulmana ismaelita. As relações do Imamat Ismaili com o Estado português iniciaram-se em 1983, quando foi reconhecido o estatuto de pessoa coletiva de utilidade pública à Fundação Aga Kahn (artigos 1.º e 3.º do Decreto-Lei n.º 130/83, de 16 de março – PCM, 1983).

Em 1996, com o objetivo de obter mais apoios, designadamente de agências da União Europeia, foi constituída a Fundação Aga Khan Portugal, uma pessoa coletiva de direito privado e utilidade pública com fins filantrópicos, religiosos ou educacionais, conforme Decreto-Lei n.º 27/96, de 16 de março (PCM, 1996). A Fundação Aga Khan e a Fundação Aga Khan Portugal integram a Rede Aga Khan para o Desenvolvimento (RAKD), criada e dirigida pelo Imamat Ismaili, da qual fazem parte diversas instituições que desenvolvem atividades de apoio ao desenvolvimento em várias regiões do mundo.

A 19 de dezembro de 2005, através do Decreto n.º 11/2006 (PCM, 2006), o Governo português e o Imamat Ismaili assinaram em Lisboa um protocolo de cooperação que assumiu como propósito garantir à RAKD melhores condições para exercer as suas atividades em Portugal (artigo 2.º, n.º 2). Com particular relevância jurídico-internacional, o governo português comprometeu-se:

- a conferir a um representante pessoal nomeado pelo Imamat Ismaili, para Portugal, prerrogativas equivalentes às definidas nas Convenções de Viena sobre Relações Diplomáticas e sobre Relações Consulares (artigos 3.º e 5.º);
- a garantir isenções fiscais ao representante e à sua família, bem como a bens importados pela RAKD (artigos 3.º, 5.º e 12.º); e
- a respeitar os arquivos e documentos da RAKD em termos semelhantes aos determinados pelo direito internacional para os arquivos e documentos das representações oficiais de organizações internacionais não estaduais (artigo 8.º).

A natureza jurídico-internacional do protocolo de cooperação adotado em 2005 seria confirmada pelo acordo internacional celebrado em 8 de maio de 2009 entre Portugal e o Imamat (AR, 2009a). As partes consideram o acordo um instrumento

semelhante ao Protocolo de Cooperação, com âmbito não religioso, entre o Governo da República e o Imamat Ismaili. A adoção desta convenção internacional foi justificada com a específica configuração institucional da comunidade ismaelita, que não possui formalmente uma autoridade religiosa local ou nacional própria e autónoma em cada país, sendo por isso institucionalmente representada pelo Imamat Ismaili, uma entidade supranacional.

Todo este enquadramento permitiu reunir as condições para um acordo mais amplo que veio a culminar no “Acordo-Sede”, assinado em Lisboa a 3 de junho de 2015 (AR, 2015), através do qual a República Portuguesa reconhece a personalidade jurídica e a capacidade do Imamat Ismaili para atuar nas relações internacionais (artigo 2.º do AII). A personalidade tributária depende deste reconhecimento da personalidade jurídica, a qual, segundo a Lei Geral Tributária, no seu artigo 15.º (AT, 2023c), confere “*susceptibilidade de ser sujeito de relações jurídicas tributárias*”. Quem não tenha personalidade jurídica também não tem personalidade tributária. Pode acontecer também ter personalidade jurídica, mas não ter personalidade tributária. Nestes casos não é suscetível de ser sujeito de relações tributárias, quer seja porque não tem rendimentos, nem património, nem pratica atos suscetíveis, quer seja porque a lei expressamente o exclui dessa sujeição.

A **Tabela 1** apresenta os normativos pelos quais o Estado Português reconhece a personalidade jurídica das pessoas coletivas religiosas. Este reconhecimento pode ser concedido de cinco modos:

- a) “*de jure*”, isto é, de direito próprio, o que significa que o reconhecimento é automático;
- b) através de notificação ao Estado;
- c) através de participação ao Estado;
- d) através de inscrição no Registo de Pessoas Jurídicas Canónicas; e
- e) através de inscrição no Registo de Pessoas Coletivas Religiosas.

Tabela 1 - Reconhecimento da personalidade jurídica das pessoas coletivas religiosas. Fonte: Adaptado de Panzina (2016).

Normativo	Pessoas Coletivas Religiosas	Forma de reconhecimento da personalidade jurídica
Lei da Liberdade Religiosa (2001)	- Igrejas e comunidades religiosas de âmbito nacional, regional ou local; - Organizações representativas de crentes residentes em território nacional; - Institutos de vida consagrada; - Outros Institutos (fundados ou reconhecidos pelas Igrejas e comunidades religiosas).	Inscrição no Registo de Pessoas Coletivas Religiosas (RPCR) (LLR, artigo 33.º)
Concordata entre a República Portuguesa e a Santa Sé (2004)	- Santa Sé; - Igreja Católica; - Conferência Episcopal Portuguesa.	<i>De jure</i> (Concordata, artigos 1.º e 8.º)
	- Dioceses; - Paróquias; - Outras jurisdições eclesásticas.	Notificação ao Estado (Concordata, artigo 9.º, n.º 2)
	- Demais pessoas jurídicas canónicas; - Institutos de vida consagrada; - Sociedades de vida apostólica, constituídas e participadas antes de 18 de dezembro de 2004.	Participação ao Estado (Concordata, artigo 10.º, n.º 3)
	- Demais pessoas jurídicas canónicas; - Institutos de vida consagrada; - Sociedades de vida apostólica, constituídas e inscritas a partir de 18 de dezembro de 2004.	Inscrição no Registo de Pessoas Jurídicas Canónicas (RPJC) (Concordata, artigo 10.º, n.º 3)
Acordo-Sede com o Imamat Ismaili (2015)	- Imamat Ismaili.	<i>De jure</i> (AII, artigo 2.º, n.º 1)

3. ENQUADRAMENTO FISCAL DAS RELIGIÕES EM PORTUGAL

3.1. NOTA INTRODUTÓRIA AOS BENEFÍCIOS FISCAIS

A sustentabilidade do Estado, tanto dos seus serviços como das suas infraestruturas, faz-se por recurso a impostos, taxas e prestações a aplicar sobre o património e rendimento dos sujeitos passivos, singulares ou coletivos. Ora, na cobrança de impostos, o Estado salvaguarda algumas comunidades pela natureza não lucrativa da sua atividade em favor do bem comum. Assim acontece quando se isentam de impostos as pessoas coletivas religiosas. Noutros casos, isentam-se de impostos atividades exercidas por diversas associações, fundações ou pessoas coletivas sem fins lucrativos; ou determinado tipo de património e rendimento que lhe está afeto, quer pela sua natureza cultural, histórica ou devocional, quer pela natureza das atividades que neles se exerce, como o ensino, a solidariedade ou o culto.

O artigo 2.º do EBF define benefícios fiscais como sendo “*medidas de carácter excepcional instituídas para tutela de interesses públicos extrafiscais relevantes que sejam superiores aos da própria tributação que impedem. São benefícios fiscais as isenções, as reduções de taxas, as deduções à matéria colectável e à colecta, as amortizações e reintegrações aceleradas e outras medidas fiscais*” (AT, 2023b).

No âmbito do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares (IRS), o artigo 37.º, alínea a), do EBF (AT, 2023b) isenta deste imposto, nos termos do direito internacional aplicável, ou desde que haja reciprocidade, as remunerações auferidas pelo pessoal das missões diplomáticas e consulares e das organizações estrangeiras ou internacionais. Este benefício aplica-se:

- no caso da Igreja Católica, ao Núncio Apostólico, isto é, ao embaixador do Santo Padre junto da República Portuguesa; e
- no caso do Imamat Ismaili, ao Imã, sua família e demais representantes diplomáticos assim reconhecidos pelo Estado português.

No que se refere às deduções à coleta do IRS, o artigo 63.º do EBF (AT, 2023b) define que:

- “1 - Os donativos em dinheiro atribuídos pelas pessoas singulares residentes em território nacional (...) são dedutíveis à colecta do IRS do ano a que digam respeito, com as seguintes especificidades:
- a) Em valor correspondente a 25% das importâncias atribuídas, nos casos em que não estejam sujeitos a qualquer limitação;
 - b) Em valor correspondente a 25% das importâncias atribuídas, até ao limite de 15% da colecta, nos restantes casos;
 - c) As deduções só são efectuadas no caso de não terem sido contabilizadas como custos.
- 2 - São ainda dedutíveis à colecta, (...) os donativos concedidos a igrejas, instituições religiosas, pessoas colectivas de fins não lucrativos pertencentes a confissões religiosas ou por elas instituídas, sendo a sua importância considerada em 130% do seu quantitativo.”.

O artigo 61.º do EBF (AT, 2023b) apresenta a seguinte noção de donativo: “*Para efeitos fiscais, os donativos constituem entregas em dinheiro ou em espécie, concedidos, sem contrapartidas que configurem obrigações de carácter pecuniário ou comercial, às entidades públicas ou privadas, previstas nos artigos seguintes, cuja actividade consista predominantemente na realização de iniciativas nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional*”. Embora não haja uma referência explícita à área religiosa, também as entidades religiosas podem receber este tipo de donativos.

Para efeitos da determinação do lucro tributável das empresas, na esfera do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas (IRC), o n.º 2 do artigo 62.º do EBF (AT, 2023b) considera que os donativos são considerados custos no valor correspondente a:

- 140% do respetivo total, quando se destinarem exclusivamente à prossecução de fins de carácter social;
- 120%, se destinados exclusivamente a fins de carácter ambiental, desportivo e educacional; ou
- 130% do respetivo total, quando forem atribuídos ao abrigo de contratos plurianuais celebrados para fins específicos, que fixem os objetivos a prosseguir pelas entidades beneficiárias, e os montantes a atribuir pelos sujeitos passivos.

Neste domínio, o n.º 3 do mesmo artigo considera custos ou perdas do exercício, até ao limite de 8/1000 do volume de vendas ou dos serviços prestados, os donativos atribuídos às seguintes entidades:

- a) Instituições Particulares de Segurança Social (IPSS), bem como pessoas coletivas legalmente equiparadas;
- b) Pessoas coletivas de utilidade pública administrativa e de mera utilidade pública que prossigam fins de caridade, assistência, beneficência e solidariedade social e cooperativas de solidariedade social; (...)
- e) Organizações não governamentais para o desenvolvimento.

Este artigo 62.º é bastante relevante para a Igreja Católica, uma vez que, como já foi referido, uma larga maioria das IPSS portuguesas estão ligadas às dioceses e paróquias portuguesas. Por outro lado, refira-se que o Imamat Ismaili beneficia também das isenções deste artigo, sobretudo no que se refere à alínea e) do n.º 3, já que a Fundação Aga Khan Portugal tem como finalidade institucional ser uma organização não governamental para o desenvolvimento.

Quanto aos benefícios fiscais relativos a bens imóveis, no artigo 44.º do EBF (AT, 2023b), referente a isenções de Imposto Municipal sobre Imóveis (IMI), sublinham-se as seguintes alíneas:

- “a) *Os Estados estrangeiros, quanto aos prédios destinados às respectivas representações diplomáticas ou consulares, quando haja reciprocidade*”. Esta alínea aplica-se, no caso da Igreja Católica, à Nunciatura Apostólica; no caso do Imamat Ismaili, à sede internacional do Imamat, às casas do Imã e aos demais edifícios diplomáticos.
- “c) *As associações ou organizações de qualquer religião ou culto às quais seja reconhecida personalidade jurídica, quanto aos templos ou edifícios exclusivamente destinados ao culto ou à realização de fins não económicos com este directamente relacionados*”. Esta alínea aplica-se a todas as religiões presentes em Portugal, cuja personalidade colectiva religiosa tenha sido reconhecida pelo Estado Português.
- “f) *As instituições particulares de solidariedade social e as pessoas colectivas a elas legalmente equiparadas, quanto aos prédios ou parte de prédios destinados directamente à realização dos seus fins, salvo no que respeita às misericórdias, caso em que o benefício abrange quaisquer imóveis de que sejam proprietárias*”. Esta alínea é particularmente relevante, porque muitas IPSS em Portugal foram criadas e são geridas por instituições religiosas com elevadas preocupações sociais, sobretudo católicas.
- “n) *Os prédios classificados como monumentos nacionais e os prédios individualmente classificados como de interesse público ou de interesse municipal, nos termos da legislação aplicável*”. Esta alínea aplica-se a muitos templos religiosos, sobretudo católicos, que, pela antiguidade, ou pelo seu valor patrimonial, foram classificados como monumentos de interesse.

3.2. A LEI DA LIBERDADE RELIGIOSA

Os artigos 31.º e o 32.º da LLR (AR, 2001) enquadram a fiscalidade aplicada às religiões em Portugal. No artigo 31.º são identificadas as prestações livres de impostos, nomeadamente:

“1 - *As igrejas e demais comunidades religiosas podem livremente, sem estarem sujeitas a qualquer imposto:*

- a) *receber prestações dos crentes para o exercício do culto e ritos, bem como donativos para a realização dos seus fins religiosos, com carácter regular ou eventual;*
- b) *fazer colectas públicas, designadamente dentro ou à porta dos lugares de culto, assim como dos edifícios ou lugares que lhes pertencam;*
- c) *distribuir gratuitamente publicações com declarações, avisos ou instruções em matéria religiosa e afixá-las nos lugares de culto.*

2 - *Não está abrangido pelo disposto no número anterior o preço de prestações de formação, terapia ou aconselhamento espiritual, oferecidas empresarialmente*”.

Assim, as igrejas estão isentas de qualquer imposto sobre as prestações, os donativos e as coletas públicas realizadas no âmbito dos fins religiosos. Quanto a atividades de formação, terapia ou aconselhamento espiritual, realizadas em âmbito empresarial, não há lugar a qualquer isenção fiscal. Uma isenção fiscal verifica-se “sempre que se esteja perante uma norma com um objectivo extrafiscal, principalmente no caso de normas de direcção da economia que, inseridas dentro das leis fiscais, constituem um corpo de leis de direito económico, teleologicamente orientadas no sentido de obter uma certa

conformação da economia (crescimento económico, estabilização da conjuntura, aumento dos níveis de poupança, aumento do bem estar social, penalização da actividades poluentes) ou quaisquer outros objectivos com as isenções a constituírem instrumentos de política económica” (Sanches, 2002: 191).

Ao longo do artigo 32.º é fixado o enquadramento legal dos benefícios fiscais. Dada a importância deste artigo, e a ambivalência do seu conteúdo, é útil analisá-lo com detalhe:

- No n.º 1 são enumerados os espaços que ficam isentos de qualquer imposto ou contribuição no âmbito do IMI: *“1 - As pessoas colectivas religiosas inscritas estão isentas de qualquer imposto ou contribuição geral, regional ou local, sobre: a) os lugares de culto ou outros prédios ou partes deles directamente destinados à realização de fins religiosos; b) as instalações de apoio directo e exclusivo às actividades com fins religiosos; c) os seminários ou quaisquer estabelecimentos efectivamente destinados à formação dos ministros do culto ou ao ensino da religião; d) as dependências ou anexos dos prédios descritos nas alíneas a) a c) a uso de instituições particulares de solidariedade social; e) os jardins e logradouros dos prédios descritos nas alíneas a) a d) desde que não estejam destinados a fins lucrativos”.*
- No n.º 2 são enumeradas as situações que ficam isentas de qualquer imposto ou contribuição no âmbito do IMT: *“2 - As pessoas colectivas religiosas inscritas estão igualmente isentas do imposto municipal de sisa e sobre as sucessões e doações ou quaisquer outros com incidência patrimonial substitutivos destes, quanto: a) às aquisições de bens para fins religiosos; b) aos actos de instituição de fundações, uma vez inscritas como pessoas colectivas religiosas”.*
- No n.º 3 é atribuído o valor de majoração dedutível à coleta concedido às pessoas singulares que derem donativos às pessoas colectivas religiosas: *“3 - Os donativos atribuídos pelas pessoas singulares às pessoas colectivas religiosas inscritas para efeitos de imposto sobre o rendimento das pessoas singulares são dedutíveis à colecta, nos termos e limites fixados nas alíneas b) e c) do n.º 1 do art. 63.º do Estatuto dos Benefícios Fiscais, sendo a sua importância considerada em 130% do seu quantitativo”.*
- No n.º 4 é concedida a possibilidade ao contribuinte de escolher a igreja ou comunidade religiosa que poderá beneficiar de uma percentagem do seu imposto pago ao Estado: *“4 - Uma quota equivalente a 0,5% do imposto sobre o rendimento das pessoas singulares, liquidado com base nas declarações anuais, pode ser destinada pelo contribuinte, para fins religiosos ou de beneficência, a uma igreja ou comunidade religiosa radicada no País, que indicará na declaração de rendimentos, desde que essa igreja ou comunidade religiosa tenha requerido o benefício fiscal”.*
- O n.º 5 explica que esse processo se realiza sempre e só através do Tesouro do Estado, que recolhe os impostos e os redistribui consoante a vontade expressa pelos contribuintes: *“5 - As verbas destinadas, nos termos do número anterior, às igrejas e comunidades religiosas são entregues pelo Tesouro às mesmas ou às suas organizações representativas, que apresentarão na Direcção-Geral dos Impostos relatório anual do destino dado aos montantes recebidos”.*
- O n.º 6 alarga o leque de possíveis beneficiários desta escolha individual dos contribuintes, permitindo que também instituições de beneficência, de assistência, humanitárias ou sociais, possam usufruir desta percentagem do imposto recolhido pelo Estado: *“6 - O contribuinte que não use a faculdade prevista no n.º 4 pode fazer uma consignação fiscal equivalente a favor de uma pessoa colectiva de utilidade pública de fins de beneficência ou de assistência ou humanitários ou de uma instituição particular de solidariedade social, que indicará na sua declaração de rendimentos”.*

3.3. A CONCORDATA ENTRE A REPÚBLICA PORTUGUESA E A SANTA SÉ

Os artigos 10.º, 12.º e 26.º da Concordata (MPP, 2004) fazem o enquadramento fiscal das entidades religiosas em Portugal. Segundo o artigo 10.º, a Igreja Católica em Portugal pode organizar-se livremente de harmonia com as normas do direito canónico e constituir, modificar e extinguir pessoas jurídicas canónicas a que o Estado reconhece personalidade jurídica civil. Já o artigo 12.º considera que, as pessoas jurídicas canónicas, reconhecidas nos termos do artigo 10.º, que, além de fins religiosos, prossigam fins de assistência e solidariedade, desenvolvem a respetiva atividade de acordo com regime jurídico instituído pelo direito português e gozam dos direitos e benefícios atribuídos às pessoas coletivas privadas com fins da mesma natureza.

Por seu lado, o artigo 26.º estipula que, a Santa Sé, a Conferência Episcopal Portuguesa, as dioceses e demais jurisdições eclesiásticas, bem como outras pessoas jurídicas canónicas constituídas pelas competentes autoridades eclesiásticas para a prossecução de fins religiosos:

“1. não estão sujeitas a qualquer imposto sobre:

- a) As prestações dos crentes para o exercício do culto e ritos;*
- b) Os donativos para a realização dos seus fins religiosos;*
- c) O resultado das colectas públicas com fins religiosos;*
- d) A distribuição gratuita de publicações com declarações, avisos ou instruções religiosas e sua afixação nos lugares de culto.*

2. estão isentas de qualquer imposto ou contribuição geral, regional ou local, sobre:

- a) Os lugares de culto ou outros prédios ou parte deles directamente destinados à realização de fins religiosos;*
- b) As instalações de apoio directo e exclusivo às actividades com fins religiosos;*
- c) Os seminários ou quaisquer estabelecimentos destinados à formação eclesiástica ou ao ensino da religião católica;*
- d) As dependências ou anexos dos prédios descritos nas alíneas a) a c) a uso de instituições particulares de solidariedade social;*
- e) Os jardins e logradouros dos prédios descritos nas alíneas a) a d) desde que não estejam destinados a fins lucrativos;*
- f) Os bens móveis de carácter religioso, integrados nos imóveis referidos nas alíneas anteriores ou que deles sejam acessórios.*

3. estão isentas do imposto de selo e de todos os impostos sobre a transmissão de bens que incidam sobre:

- a) Aquisições onerosas de bens imóveis para fins religiosos;*
- b) Quaisquer aquisições a título gratuito de bens para fins religiosos;*
- c) Actos de instituição de fundações, uma vez inscritas no competente registo do Estado.”.*

Ora, a Concordata de 2004 veio estabelecer um novo regime fiscal para as entidades coletivas religiosas que se integram na Igreja Católica. O elemento caracterizador e justificativo deste regime é a natureza das entidades coletivas religiosas e os fins religiosos que tais entidades prosseguem. A *ratio* deste novo regime passou a assentar na natureza das pessoas coletivas a que se aplica e na natureza dos fins religiosos que elas prosseguem no exercício da sua atividade. Tais entidades não estão sujeitas a qualquer imposto sobre as prestações, donativos, resultado de coletas públicas e da distribuição gratuita de publicações, desde que se integrem na prossecução de fins religiosos. Estas entidades estão também isentas de qualquer imposto ou contribuição geral, regional ou local, sobre os lugares, prédios, instalações, estabelecimentos, dependências, jardins, logradouros e bens móveis, desde que afetadas a fins religiosos ou ao uso de instituições particulares de solidariedade social. Além disso, também estão isentas do Imposto do Selo (IS) e de todos os impostos sobre a transmissão de bens que incidam sobre bens imóveis ou outros bens ou instituição de fundações. Em suma, em 2004 adotou-se o critério de isenção/tributação objetiva, conjugando o património com o exercício da atividade que nele se exerce.

Face ao disposto nos n.ºs 1 e 2 do artigo 26.º da Concordata (MPP, 2004), a Santa Sé, a Conferência Episcopal Portuguesa, as dioceses, as paróquias e demais jurisdições eclesiásticas, para a prossecução de fins religiosos, não se encontram sujeitas a qualquer imposto ou contribuição geral, regional ou local. Também não estão sujeitas a impostos sobre as prestações dos crentes para o exercício do culto e ritos, sobre os donativos para a realização de fins religiosos, sobre o resultado de coletas públicas com fins religiosos, ou a distribuição gratuita de publicações.

No entanto, o n.º 5 do artigo 26.º da Concordata (MPP, 2004) determina que, “as pessoas jurídicas canónicas, referidas nos números anteriores, quando também desenvolvam actividades com fins diversos dos religiosos, assim considerados pelo direito português, como, entre outros, os de solidariedade social, de educação e cultura, além dos comerciais e lucrativos, ficam sujeitas ao regime fiscal aplicável à respetiva actividade”. Essa remissão para o direito português poderia ser interpretada como sendo uma remissão para a definição legal de fins religiosos e fins não religiosos que consta da LLR.

Contudo, esta remissão para o direito português não deve pôr em causa as normas da própria Concordata e do próprio direito canónico.

4. ESPECIFICIDADES FISCAIS DOS ACORDOS COM AS ENTIDADES RELIGIOSAS

4.1. A EXCLUSÃO DE SUJEIÇÃO A IMPOSTOS

Na **Tabela 2** colocam-se em paralelo os n.ºs 1 e 2 do artigo 31.º da LLR (AR, 2001), o n.º 1 do artigo 26.º da Concordata (MPP, 2004) e os n.ºs 1, 2 e 3 do artigo 11.º do AII (AR, 2009a; 2015). Os destinatários destas normas não estão sujeitos a IRC. As receitas ou rendimentos abrangidos pela «exclusão da sujeição» a este imposto são bastante equivalentes nos três normativos. No entanto, é possível identificar algumas diferenças.

Tabela 2 - Artigos que excluem da sujeição a impostos. Fonte: Adaptado de Panzina (2016).

LLR (Artigo 31.º)	Concordata (Artigo 26.º)	AII (Artigo 11.º)
1 – As igrejas e demais comunidades religiosas podem livremente, <u>sem estarem sujeitas a qualquer imposto</u> :	1 – A Santa Sé, a Conferência Episcopal Portuguesa, as dioceses e demais jurisdições eclesiásticas, bem como outras pessoas jurídicas canónicas (...) para a prossecução de fins religiosos, desde que lhes tenha sido reconhecida personalidade civil nos termos dos artigos 9.º e 10.º, <u>não estão sujeitas a qualquer imposto sobre</u> :	1 – Os <u>donativos e legados</u> feitos pelo Imamat Ismaili ou pelo Imam, no âmbito as suas funções oficiais <u>ou recebidos</u> pelo Imamat Ismaili ou pelo Imam, assim como <u>o rendimento recebido</u> pelos mesmos, incluindo mais-valias, assim como os bens detidos pelo Imamat Ismaili ou o Imam, <u>não serão sujeitos a qualquer imposto, incluindo impostos sobre rendimentos ou património</u> .
a) Receber <u>prestações dos crentes para o exercício do culto e ritos</u> , bem como <u>donativos para a realização dos seus fins religiosos</u> , com carácter regular ou eventual;	a) As <u>prestações dos crentes para o exercício do culto e ritos</u> ; b) Os <u>donativos</u> para a realização dos seus fins religiosos;	2 – Sem prejuízo da aplicação de disposições mais favoráveis, que sejam concedidas pela República Portuguesa a qualquer outra instituição religiosa, as disposições do parágrafo 1º <u>não se aplicam</u> :
b) Fazer <u>coletas públicas</u> , designadamente dentro ou à porta dos lugares de culto, assim como dos edifícios ou lugares que lhes pertençam;	c) O resultado das <u>coletas públicas com fins religiosos</u> ;	a) Aos <u>rendimentos provenientes de qualquer atividade de negócios</u> exercida diretamente em Portugal nem aos ativos ligados a tal atividade;
c) Distribuir <u>gratuitamente publicações</u> com declarações, avisos ou instruções em matéria religiosa e afixá-las nos lugares de culto.	d) A <u>distribuição gratuita de publicações</u> com declarações, avisos ou instruções religiosas e sua afixação nos lugares de culto.	b) A <u>juros e outros rendimentos de investimento</u> , quer devidos quer pagos por qualquer residente em Portugal ou efetivamente ligado à atividade de um estabelecimento estável ou com base fixa em Portugal, como previsto no Código do Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Coletivas portuguesas;
2 – <u>Não está abrangido</u> pelo disposto no número anterior o preço de prestações de formação, terapia ou aconselhamento espiritual, <u>oferecidas empresarialmente</u> .	---	3 – O rendimento referido no parágrafo 2 b) deve ser sujeito à retenção na fonte, de carácter definitivo, de acordo com a legislação relativa à tributação do IRC da República Portuguesa.

Por exemplo, na alínea b) do n.º 1 do artigo 31.º da LLR (AR, 2001), quanto às coletas públicas, é fixada uma limitação que não encontra paralelo na Concordata. Na LLR a exclusão da sujeição a qualquer imposto das coletas públicas está confinada às coletas que forem feitas “*dentro ou à porta dos lugares de culto, assim como dos edifícios ou lugares que lhes pertencam*”, enquanto na Concordata não é mencionada qualquer especificação geográfica.

Na mesma alínea b) do n.º 1 do artigo 31.º da LLR (AR, 2001), o legislador parece não ter querido restringir as coletas públicas das Igrejas e comunidades religiosas aos «fins religiosos», restrição fixada para a Igreja Católica na Concordata. Ora «fins religiosos», segundo a alínea a) do n.º 1 do artigo 21.º da LLR, são “*os de exercício do culto e dos ritos, de assistência religiosa, de formação dos ministros do culto, de missionação e difusão da confissão professada e de ensino da religião*”. Também, o n.º 2 do artigo 31.º da LLR, que elimina da exclusão da sujeição a imposto “*o preço de prestações de formação, terapia ou aconselhamento espiritual, oferecidas empresarialmente*” não tem qualquer equivalente na Concordata.

Por sua vez, se se olhar para o AII de 2015 as diferenças e as faltas de equivalência são ainda maiores. O n.º 1 do artigo 11.º do AII, não se limita a conceder o benefício à pessoa jurídica, o Imamat Ismaili, mas estendendo-o também à pessoa singular, o Imam, criando uma exceção sem paralelo no espírito da LLR e da Concordata. Também o n.º 2 do artigo 11.º não tem qualquer paralelo com os outros normativos.

Posto isto, é pertinente aprofundar algumas questões relacionadas com a aplicabilidade da Concordata, nomeadamente quanto aos rendimentos sobre os depósitos bancários e quanto aos donativos em espécie. Sobre o primeiro assunto, quanto aos rendimentos sobre os depósitos bancários, refira-se o seguinte: a expressão «não estão sujeitas a qualquer imposto sobre» não contem, nem admite qualquer limitação aos seus termos. Assim, é clarividente que as prestações dos crentes, os donativos e o resultado das coletas públicas, referidos no n.º 1 do artigo 26.º da Concordata (MPP, 2004), desde que prestados para fins religiosos, e utilizados com essa finalidade, não podem estar sujeitos a qualquer imposto, quer na entrada na esfera patrimonial das entidades religiosas, quer na sua manutenção, quer na sua saída dessa mesma esfera jurídica. Sendo assim, segundo a Concordata, parece que se poderia concluir que não se prevê nem se admite qualquer limitação temporal quanto à natureza de tais prestações, donativos ou coletas. Isto aplica-se, designadamente, aos juros bancários resultantes do depósito bancário dessas prestações, donativos ou coletas, uma vez que o n.º 1 do artigo 26.º estabelece imperativamente a «não sujeição» a qualquer imposto sem restrições temporais, quer quanto à sua forma, quer à sua natureza, que possam assumir as diversas prestações, donativos ou o resultado das coletas.

Sobre o segundo assunto, quanto aos donativos em espécie, clarifique-se o seguinte: em nenhum lado da Concordata se determina que as prestações dos crentes, os donativos e o resultado das coletas públicas tenham de ser em dinheiro, podendo tais bens ser em espécie, como, por exemplo, um donativo de títulos de obrigações, ações, certificados de aforro, ou um bem imóvel arrendado, por exemplo. Ora, nesse caso, tais prestações, donativo ou o resultado das coletas, integra indiscutivelmente os próprios rendimentos: quem dá, está a dar o próprio rendimento, pelo que a Concordata determina a sua «não sujeição» a imposto. Aliás, se a razão de ser é não tributar os fluxos patrimoniais doados e a afetar a fins religiosos, então não haverá justificação para tributar tais rendimentos que integram as prestações, os donativos ou o resultado daquelas coletas. Se tais prestações dos crentes, donativos ou o resultado das coletas públicas revestirem tais formas em espécie, elas continuam «não sujeitas» a qualquer imposto, como claramente resulta das alíneas a), b) e c) do n.º 1 do artigo 26.º da Concordata (MPP, 2004), sendo certo que a prestação, o donativo ou a coleta desses bens em espécie, integra forçosamente os juros ou rendimentos desses bens.

Assim, pode concluir-se que as prestações dos crentes, os donativos e o resultado das coletas públicas, desde que prestados para fins religiosos, e utilizados para esses fins religiosos, não estão nem podem estar sujeitos a qualquer imposto, quer na entrada na esfera patrimonial das referidas entidades, quer na sua manutenção, quer na sua saída dessa mesma esfera jurídica. Estas parecem ser duas relevantes questões que, passados vinte anos, continuam a carecer de uma maior clarificação na interpretação e uma desejável transparência na aplicação.

4.2. A ISENÇÃO DE IMPOSTOS SOBRE O PATRIMÓNIO

Na **Tabela 3** estabelece-se o paralelismo entre o n.º 1 do artigo 32.º da LLR (AR, 2001), o n.º 2 do artigo 26.º da Concordata (MPP, 2004) e o n.º 4 do artigo 11.º do AII (AR, 2009a; 2015), para permitir uma leitura transversal dos artigos que se referem à «isenção» de impostos sobre imóveis (IMI).

Embora se verifique uma grande semelhança entre a LLR e a Concordata, podem ser sublinhadas duas diferenças, pese embora, com expressão quase irrelevante em termos fiscais. A alínea c) do n.º 1 do artigo 32.º da LLR (AR, 2001) tem uma pequena diferença em relação à Concordata: na LLR é acrescentado o advérbio de modo «efetivamente». A introdução

deste advérbio pode visar especificar que, a respeito da utilização daqueles espaços como estabelecimentos de formação, seja exigida a «efetividade» da função para se verificar a «isenção» do pagamento do imposto. E a alínea f) do n.º 1 do artigo 26.º da Concordata (MPP, 2004), que confere a «isenção» de qualquer imposto ou contribuição sobre “os bens móveis de carácter religioso, integrados nos imóveis referidos nas alíneas anteriores ou de deles sejam acessórios” não tem correspondência na LLR.

A discrepância na Tabela 3 surge na comparação do estabelecido na LLR e na Concordata com o que se estabelece no AII. Ainda que o n.º 4 do artigo 11.º do AII pareça conciso, e pareça restringir a isenção às «instalações da Sede» Mundial do Imamat Ismaili, sediada em Lisboa, é preciso ter presente que este Acordo remete para um outro Acordo celebrado anteriormente entre a República Portuguesa e o Imamat Ismaili, no qual é concedido tal benefício aos edifícios ou partes de edifícios e terrenos contíguos utilizados exclusivamente para executar a missão oficial e desempenhar as funções oficiais do Imamat Ismaili, incluindo as instalações centrais da Sede, as instalações da Delegação do Imamat Ismaili em Lisboa e a residência oficial do Imam.

Tabela 3 - Artigos que isentam de impostos sobre o património. Fonte: Adaptado de Panzina (2016).

LLR (Artigo 32.º)	Concordata (Artigo 26.º)	AII (Artigo 11.º)
1 – As pessoas coletivas religiosas inscritas <u>estão isentas de qualquer imposto ou contribuição</u> geral, regional ou local, sobre:	2 - A Santa Sé, a Conferência Episcopal Portuguesa, as dioceses e demais jurisdições eclesiásticas, bem como outras pessoas jurídicas canónicas constituídas pelas competentes autoridades eclesiásticas <u>para a prossecução de fins religiosos</u> , às quais tenha sido reconhecida personalidade civil nos termos dos artigos 9.º e 10.º, <u>estão isentas de qualquer imposto ou contribuição</u> geral, regional ou local, sobre:	4 – O Imamat Ismaili estará <u>isento de qualquer imposto local ou nacional sobre bens imóveis</u> , no que diz respeito às <u>instalações da Sede</u> .
a) Os <u>lugares de culto</u> ou outros prédios ou partes deles diretamente <u>destinados à realização de fins religiosos</u> ;	a) Os <u>lugares de culto</u> ou outros prédios ou partes deles diretamente <u>destinados à realização de fins religiosos</u> ;	
b) As <u>instalações</u> de apoio direto e exclusivo às atividades com <u>fins religiosos</u> ;	b) As <u>instalações</u> de apoio direto e exclusivo às atividades com <u>fins religiosos</u> ;	
c) Os <u>seminários</u> ou quaisquer estabelecimentos <u>efetivamente</u> destinados à <u>formação dos ministros</u> do culto ou ao <u>ensino da religião</u> ;	c) Os <u>seminários</u> ou quaisquer estabelecimentos destinados à <u>formação eclesiástica</u> ou ao <u>ensino da religião católica</u> ;	
d) As dependências ou anexos dos prédios descritos nas alíneas <i>a)</i> a <i>c)</i> a uso de <u>instituições particulares de solidariedade social</u> ;	d) As dependências ou anexos dos prédios descritos nas alíneas <i>a)</i> a <i>c)</i> a uso de <u>instituições particulares de solidariedade social</u> ;	
e) Os jardins e logradouros dos prédios descritos nas alíneas <i>a)</i> a <i>d)</i> desde que <u>não estejam destinados a fins lucrativos</u> .	e) Os jardins e logradouros dos prédios descritos nas alíneas <i>a)</i> a <i>d)</i> desde que <u>não estejam destinados a fins lucrativos</u> ;	
---	f) Os <u>bens móveis de carácter religioso</u> , integrados nos imóveis referidos nas alíneas anteriores ou que deles sejam acessórios.	

Face ao anterior, é útil levantar algumas questões pertinentes relacionadas com a aplicabilidade da Concordata. Tendo presente que, segundo a alínea a) do n.º 2 do artigo 26.º da Concordata (MPP, 2004), as pessoas coletivas religiosas “*estão isentas de qualquer imposto ou contribuição geral, regional ou local, sobre os lugares de culto ou outros prédios ou parte deles diretamente destinados à realização de fins religiosos*”, isto significa que deve ficar isento de imposto sobre o património e sobre o rendimento produzido um prédio doado para rendimento, desde que esse rendimento seja afetado diretamente a fins religiosos, devendo essa afetação direta à realização de fins religiosos ser comprovada pela pessoa coletiva religiosa.

De facto, o que justifica a isenção prevista no n.º 2 do artigo 26.º da Concordata (MPP, 2004) é a afetação aos fins religiosos dos bens indicados. Ora tal isenção, assim como a não sujeição a qualquer imposto, apresenta-se como uma não sujeição automática, isto é, sem necessidade de qualquer reconhecimento. Na verdade, a Concordata estatui a não sujeição e a isenção, sem quaisquer outras condições, sendo a própria norma constante do artigo 26.º uma norma de aplicação imediata, sem necessidade de mediação por qualquer ato administrativo da Administração Fiscal.

Este automatismo compreende-se e justifica-se não apenas pelos termos literais do normativo constante do artigo 26.º da Concordata (MPP, 2004), mas também pelo facto de a Concordata reconhecer à Igreja Católica o direito de constituir, nos termos do direito canónico, pessoas coletivas religiosas sem qualquer limitação e, automaticamente, sem necessidade de qualquer ato administrativo mediador, nomeadamente para atuar nos domínios da consciência, culto, reunião, associação, expressão pública, ensino e ação caritativa (n.ºs 1 e 4 do artigo 2.º; e artigos 8.º a 10.º).

Esse direito automático e diretamente invocável pelas pessoas coletivas religiosas “*nos domínios da consciência, culto, reunião, associação, expressão pública, ensino e ação caritativa*”, segundo o artigo 12.º da Concordata (MPP, 2004), é também aplicável em matéria do regime fiscal às pessoas religiosas que desenvolvam uma atividade com fins diversos dos estritamente religiosos. Isto significa que, neste tipo de casos, a própria Concordata, já reconheceu às pessoas jurídicas canónicas que elas gozam dos direitos e benefícios atribuídos às pessoas coletivas privadas com fins da mesma natureza. Por outras palavras, o reconhecimento dos direitos e benefícios concedidos às pessoas jurídicas canónicas nas situações previstas nos artigos 12.º e 26.º da Concordata, foi reconhecido na própria Concordata, não carecendo de qualquer pedido dessas pessoas jurídicas canónicas. Deste modo, desde que se trate de pessoas jurídicas canónicas que, além de fins religiosos, prossigam também fins de assistência e solidariedade, estão desde logo reconhecidos os direitos e benefícios fiscais respetivos, designadamente, em matéria de IMI.

4.3. A ISENÇÃO DE IMPOSTOS SOBRE A TRANSMISSÃO DE BENS

Na **Tabela 4** estabelece-se o paralelismo entre o n.º 2 do artigo 32.º da LLR (AR, 2001), o n.º 3 do artigo 26.º da Concordata (MPP, 2004) e os n.ºs 5 e 6 do artigo 11.º do AII (AR, 2009a; 2015), que se referem especificamente aos impostos sobre transmissão de bens, ou seja, o Imposto Municipal sobre a Transmissão Onerosa de Imóveis (IMT) e o Imposto de Selo (IS).

Tabela 4 - Artigos que isentam de impostos sobre a transmissão de bens. Fonte: Adaptado de Panzina (2016).

LLR (Artigo 32.º)	Concordata (Artigo 26.º)	AII (Artigo 11.º)
2 - As pessoas coletivas religiosas inscritas estão igualmente <u>isentas do imposto municipal de sisa e sobre sucessões e doações</u> ou quaisquer outros com incidência patrimonial substitutivos destes, quanto:	3 - A Santa Sé, a Conferência Episcopal Portuguesa, as dioceses e demais jurisdições eclesíásticas, bem como outras pessoas jurídicas canónicas constituídas pelas competentes autoridades eclesíásticas para a prossecução de fins religiosos, desde que lhes tenha sido reconhecida personalidade civil nos termos dos artigos 9.º e 10.º, estão <u>isentas do imposto do selo</u> e de todos os <u>impostos sobre a transmissão de bens</u> que incidam sobre:	5 – O Imamat Ismaili e o Imam estarão <u>isentos de imposto de selo</u> , assim como de <u>quaisquer outros impostos sobre transações</u> , aplicáveis à aquisição ou à venda de <u>bens móveis ou imóveis</u> utilizados ou a utilizar para as suas funções oficiais.

a) Às aquisições de <u>bens para fins religiosos</u> ;	a) <u>Aquisições onerosas de bens imóveis para fins religiosos</u> ; b) <u>Quaisquer aquisições a título gratuito de bens para fins religiosos</u> ;	6 – O Imamat Ismaili e o Imam estarão <u>isentos de quaisquer impostos</u> ou direitos sobre a compra, propriedade, registo, utilização ou venda de veículos terrestres, aéreos ou marítimos, incluindo peças sobressalentes e consumíveis, utilizados para as suas funções oficiais.
b) Aos atos de instituição de <u>fundações</u> , uma vez inscritas como pessoas coletivas religiosas.	c) <u>Atos de instituição de fundações</u> , uma vez inscritas no registo do Estado nos termos do artigo 10.º.	

Os artigos expostos isentam de impostos, sobre a transmissão de bens, os destinatários que estejam na posição de adquirentes. O conceito de «transmissão» é muito amplo, nele se incluindo atos que não eram tidos como transmissão, como, por exemplo, uma procuração irrevogável para alienação, contrato-promessa de aquisição com livre cedência de posição contratual, ou ainda contrato de arrendamento ou de subarrendamento com duração superior a trinta anos, por exemplo. Também se deve ter em conta que neste conceito de «transmissão» se incluem figuras parcelares da propriedade, como o usufruto, a raiz ou nua propriedade, o direito de superfície e proprietário do solo, o direito de uso e habitação, e as servidões prediais.

Quer o n.º 2 do artigo 32.º da LLR (AR, 2001), quer o n.º 3 do artigo 26.º da Concordata (MPP, 2004), no que respeita aos impostos relativamente aos quais se fixa a isenção, devem ser sujeitos a uma interpretação que tenha em conta a *ratio* legal e não a letra da lei e, assim, uma interpretação extensiva, “*que assume a forma de extensão teleológica: a própria razão de ser da lei postula a aplicação a casos que não são directamente abrangidos pela letra da lei mas são abrangidos pela finalidade da mesma*” (Machado, 2000: 185-186).

Quanto à «isenção» do imposto de selo e de todos os impostos sobre a transmissão de bens ou quaisquer outros com incidência patrimonial, a alínea a) do n.º 2 do artigo 32.º da LLR (AR, 2001) isenta “*as aquisições de bens para fins religiosos*”, sejam aquisições onerosas ou gratuitas, sejam aquisição de bens imóveis ou móveis. Por sua vez, as alíneas a) e b) do n.º 3 do artigo 26.º da Concordata (MPP, 2004) isentam as “*aquisições onerosas de bens imóveis para fins religiosos*” e “*quaisquer aquisições a título gratuito de bens para fins religiosos*”, parecendo deixar de fora as aquisições de bens móveis a título oneroso. Porém, essa «isenção» pode obter-se aplicando o disposto na alínea f) do n.º 2, do artigo 26.º da Concordata.

Como verificado nas Tabelas 2 e 3, também na Tabela 4 os n.ºs 5 e 6 do artigo 11º do AII (AR, 2009a; 2015) não têm qualquer paralelismo, nem com o texto nem com o espírito da LLR e da Concordata e introduzem uma enorme desigualdade no sistema de benefícios às religiões. Como se não bastasse isentar o Imam do pagamento de IS e IMT sobre as aquisições de imóveis e móveis, isenta-o também de quaisquer outros impostos sobre a compra e venda, detenção, registo e utilização de viaturas, aeronaves e embarcações, incluindo peças sobressalentes e consumíveis, nos quais se encontram até os lubrificantes e combustíveis. Tentando procurar uma justificação para a existência de tal desigualdade tributária, estas diferenças talvez só possam ser compreendidas pelo facto de o Imam, além da cobertura legal destes Acordos de natureza religiosa, estar também abrangido pela cobertura legal que se atribui às delegações diplomáticas, de natureza política. Caso contrário, parecem não fazer qualquer sentido e deturpam até o espírito que presidiu à LLR.

4.4. A DEDUÇÃO E A PERCEÇÃO DAS RECEITAS FISCAIS

Na **Tabela 5** estabelece-se o paralelismo entre os n.ºs 3, 4, 5, 6 e 7 do artigo 32.º da LLR (AR, 2000), os n.ºs 4 e 6 do artigo 26.º e os n.ºs 1 e 2 do artigo 27.º da Concordata (MPP, 2004) e o n.º 8 do artigo 11.º do AII (AR, 2009a; 2015). Estas normas devem ser lidas à luz do estabelecido no EBF. De acordo com a definição do artigo 61.º do EBF (AT, 2023b), “*os donativos constituem entregas em dinheiro ou em espécie concedidos sem contrapartidas que configurem obrigações de carácter pecuniário ou comercial às entidades públicas ou privadas (...), cuja actividade consista predominantemente na realização de iniciativas nas áreas social, cultural, ambiental, desportiva ou educacional*”.

Apesar de lhe ser permitido, a Conferência Episcopal Portuguesa nunca desejou utilizar a possibilidade que o artigo 27.º da Concordata lhe confere. Na verdade, a Igreja Católica resolveu não aderir ao sistema da percepção de receitas fiscais, nem em favor de si mesma, nem das pessoas coletivas religiosas por ela representadas. Até agora, abriu a possibilidade desse benefício fiscal apenas às suas IPSS. A razão desta decisão talvez esteja no n.º 5 do artigo 32º da LLR (AR, 2001),

que obriga as entidades que recebem do Tesouro as verbas que lhes foram destinadas pelos contribuintes, à apresentação “na Direcção-Geral dos Impostos relatório anual do destino dado aos montantes recebidos”. Bem entendida, esta norma é uma brutal ingerência na administração das pessoas coletivas religiosas, colocando gravemente em causa os fundamentos essenciais da separação entre Estado e igrejas, e da liberdade religiosa. É verdade que o n.º 5 do artigo 32.º da LLR (AR, 2001) parece não ter paralelo na Concordata, mas este condicionamento da entrega das verbas da consignação fiscal, à apresentação ao Estado, pelos destinatários, de relatório anual do destino dado aos montantes recebidos, não deixa de causar perplexidade.

Causa também estranheza que o legislador tenha fixado no n.º 3 do artigo 32.º da LLR (AR, 2001) que apenas as pessoas singulares obtenham uma majoração sobre os donativos que concedam às pessoas coletivas religiosas, deixando de fora os donativos concedidos por pessoas coletivas a pessoas coletivas religiosas. Esta exclusão não deixa de ser uma discriminação difícil de entender, que, como consequência, desfavorece o desenvolvimento de mecenato religioso, que muito útil poderia ser, por exemplo, para a preservação e valorização do património religioso edificado.

Tabela 5 - Artigos sobre a dedução e a percepção de receitas fiscais. Fonte: Adaptado de Panzina (2016).

LLR (Artigo 32.º)	Concordata (Artigo 26.º)	AII (Artigo 11.º)
---	4 – A autoridade eclesiástica responsável pelas verbas que forem destinadas à Igreja Católica, nos termos do artigo seguinte, está <u>isenta de qualquer imposto sobre essa fonte de rendimento</u> .	8 – Os donativos feitos ao Imamat Ismaili <u>serão dedutíveis para efeitos fiscais</u> , de acordo com a legislação portuguesa aplicável a donativos feitos a <u>instituições religiosas</u> .
3 – Os <u>donativos</u> atribuídos pelas pessoas singulares às pessoas coletivas religiosas inscritas para efeitos de imposto sobre o rendimento das pessoas singulares <u>são dedutíveis à coleta</u> , nos termos e limites fixados nas alíneas <i>b)</i> e <i>c)</i> do n.º 1 do artigo 63.º do Estatuto dos Benefícios Fiscais, <u>sendo a sua importância considerada em 130% do seu quantitativo</u> .	6 – A República Portuguesa assegura que os donativos feitos às pessoas jurídicas canónicas, referidas nos números anteriores, às quais tenha sido reconhecida personalidade civil nos termos desta Concordata, <u>produzem o efeito tributário de dedução à coleta</u> , nos termos e limites do direito português.	
4 – Uma <u>quota equivalente a 0,5% do imposto sobre o rendimento das pessoas singulares</u> , liquidado com base nas declarações anuais, <u>pode ser destinada pelo contribuinte, para fins religiosos ou de beneficência</u> , a uma igreja ou comunidade religiosa radicada no País, que indicará na declaração de rendimentos, desde que essa igreja ou comunidade religiosa tenha requerido o benefício fiscal.		
5 – As verbas destinadas, nos termos do número anterior, às igrejas e comunidades religiosas <u>são entregues pelo Tesouro</u> às mesmas ou às suas organizações representativas, que apresentarão na Direcção-Geral dos Impostos <u>relatório anual do destino dado aos montantes recebidos</u> .		
	Artigo 27.º	

6 – O contribuinte que não use a faculdade prevista no n.º 4 pode fazer uma <u>consignação fiscal equivalente a favor de uma pessoa coletiva de utilidade pública de fins de beneficência ou de assistência ou humanitários ou de uma instituição particular de solidariedade social</u> , que indicará na sua declaração de rendimentos.	1 - A Conferência Episcopal Portuguesa <u>pode exercer o direito de incluir a Igreja Católica no sistema de perceção de receitas fiscais</u> previsto no direito português	
7 – As verbas a entregar às entidades referidas nos números 4 e 6 devem ser inscritas em rubrica própria no Orçamento do Estado.	2 – A inclusão da Igreja Católica no sistema referido no número anterior <u>pode ser objeto de acordo entre os competentes órgãos da República e as autoridades eclesiásticas competentes</u> .	

Ainda no que diz respeito à LLR, é difícil compreender a inserção da norma contida no n.º 7 do seu artigo 32.º. Na verdade, trata-se de uma norma de elaboração do Orçamento do Estado (OE), que não parece fazer qualquer sentido integrar num texto desta natureza. Poderia perguntar-se: caso um Governo se esquecesse de inscrever estas verbas no OE, cessaria o direito das igrejas à receção dos montantes que lhes foram diretamente destinados pelos fiéis, e que foram confiados, transitoriamente, ao Estado? De facto, é uma situação que causa perplexidade!

4.5. O IMPOSTO SOBRE O VALOR ACRESCENTADO

Na **Tabela 6** estabelece-se o paralelismo entre o n.º 1 do artigo 65.º da LLR (AR, 2001), os n.ºs 1 e 2 do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 20/90, de 13 de Janeiro (MF, 1990), e o n.º 7 do artigo 11.º do AII (AR, 2009a; 2015). O regime inicialmente fixado no Decreto-Lei n.º 20/90, de 13 de janeiro (MF, 1990), não colocava o direito à restituição ou reembolso do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) em alternativa à perceção da receita dos 0,5% do IRS que pode ser consignado por qualquer contribuinte às Igrejas e comunidades religiosas. De tal modo que, a alteração à LLR, feita pela Lei n.º 91/2009, de 31 de agosto (AR, 2009b), corrigiu a versão inicial do n.º 1 do artigo 65.º, colocando-a em paridade com o que estava fixado a favor da Igreja Católica. Assim, a atribuição do benefício da restituição do IVA às entidades abrangidas pela LLR, passou a colocá-las em paridade com a Igreja Católica. Neste sentido, o n.º 1 do artigo 65.º da LLR passou a estabelecer a remissão para o regime que estava fixado no diploma legal que concedia esse benefício à Igreja Católica.

Tabela 6 - Artigos referentes ao IVA. Fonte: Adaptado de Panzina (2016).

LLR (Artigo 65.º)	Decreto-Lei nº 20/90, de 13 de janeiro (Artigo 1.º)	AII (Artigo 11.º)
1 – As igrejas e comunidades religiosas radicadas no País, bem como os institutos de vida consagrada e outros institutos com a natureza de associações ou fundações, por aquelas fundadas ou reconhecidas, e ainda as federações e as associações em que as mesmas se integrem,	1 – A Direcção-Geral dos Impostos procede à <u>restituição do imposto sobre o valor acrescentado correspondente às aquisições e importações efetuadas</u> por instituições da Igreja Católica – Santa Sé, Conferência Episcopal, dioceses, seminários e outros centros de formação destinados única e exclusivamente à preparação de sacerdotes e religiosos, fábricas da igreja, ordens, congregações e institutos religiosos e missionários, bem como associações de fiéis – relativas a: a) <u>Objetos que se destinem única e exclusivamente ao culto religioso</u> , constante de declarações de importação, faturas ou documentos equivalentes de valor <u>não inferior a 250 euros, com exclusão do IVA</u> , devendo aquele valor respeitar na totalidade àquele tipo de bens;	7 – O Imamat Ismaili terá o direito a um <u>reembolso das quantias correspondentes ao IVA</u> pago sobre os bens, incluindo os veículos acima mencionados e serviços adquiridos ou importados para a sua utilização oficial. A República Portuguesa

<u>podem optar pelo regime previsto no n.º 1 do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 20/90, de 13 de janeiro (...), enquanto vigorar, não se lhes aplicando, nesse caso, o n.º 4 do artigo 32.º da presente lei.</u>	b) Bens e serviços respeitantes à <u>construção, manutenção e conservação de imóveis</u> destinados exclusivamente ao culto, à habitação e formação de sacerdotes e religiosos, ao apostolado e ao exercício da caridade, constante de faturas ou documentos equivalentes de valor <u>não inferior a 1.000 euros, com exclusão do IVA.</u> 2 – As entidades referidas no número anterior podem <u>optar entre a aplicação do regime nele previsto ou a usufruição do benefício fiscal</u> previsto no n.º 4 do artigo 32.º da Lei no 16/2001, de 22 de Junho, alterada pelas Leis nos 91/2009, de 31 de Agosto, e 3-B/2010, de 28 de Abril, nos termos e condições a definir em portaria do membro do Governo responsável pela área das finanças, caso em que uma quota equivalente a 0,5% do imposto sobre o rendimento das pessoas singulares, liquidado com base nas declarações anuais, lhes pode ser destinada pelo contribuinte, para fins religiosos ou de beneficência.	estabelecerá as condições e os procedimentos para o cumprimento de tal reembolso.

Analizando detalhadamente estes artigos, pode afirmar-se que, com o novo n.º 2 do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 20/90, de 13 de janeiro (MF, 1990), e com o n.º 1 do artigo 65.º da LLR, não só a situação das Igrejas e comunidades religiosas regrediu, como a situação da Igreja Católica piorou. Mantém-se a paridade na redução dos benefícios. Parece haver, no entanto, descuido da redação das normas. Como exemplo pode assinalar-se o facto de a construção do novo n.º 2 do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 20/90, de 13 de janeiro (MF, 1990), parecer não ter racionalidade nem coerência, pois parece dirigir-se às “*entidades referidas no número anterior*”, que são a “*Igreja Católica – Santa Sé, Conferência Episcopal, dioceses, seminários e outros centros de formação destinados única e exclusivamente à preparação de sacerdotes e religiosos, fábricas da igreja, ordens, congregações e institutos religiosos e missionários, bem como associações de fiéis*”, dizendo que estas podem optar entre a restituição do IVA suportado em certas importações e aquisições ou “*a usufruição do benefício fiscal previsto no n.º 4 do artigo 32.º da Lei n.º 16/2001*”, ou LLR, benefício fiscal de que não podem usufruir porque a LLR é dirigida às Igrejas e comunidades religiosas que, para efeitos legais, são todas menos a Igreja Católica.

Contudo, sublinhe-se, uma vez mais, que o maior desvio no quadro da fiscalidade religiosa se encontra no n.º 7 do artigo 11.º do AII (AR, 2009a; 2015). Quando o espírito que conduziu à elaboração da LLR pretendia fazer um caminho para uma cada vez maior igualdade nos direitos e deveres fiscais das igrejas presentes em Portugal, não obstante as diferenças e a importância social das diferentes comunidades religiosas, muitas vezes à custa da redução de direitos conferidos à Igreja Católica, eis que são concedidos direitos ao Imamat Ismaili que não têm qualquer paralelo com nenhuma outra comunidade religiosa presente em Portugal.

5. CONCLUSÃO

A realidade portuguesa, quanto às questões da liberdade religiosa, do diálogo ecuménico e inter-religioso, de paz, segurança e educação religiosa, é muito positiva e tem servido de inspiração e exemplo para outros países e regiões do mundo. Além da serenidade e concórdia, características que têm sido atribuídas ao povo português, por certo muito terá contribuído a aprovação e implementação da LLR, que sintetiza num único normativo as relações entre as religiões e o Estado. O enquadramento legal do fenómeno religioso, fez-se através da análise detalhada de diferentes quadros legais, a começar pela própria CRP, mas também daqueles outros que a densificam: a LLR; a Concordata com a Santa Sé; e os Acordos com o Imamat Ismaili. Do conjunto de todo este enquadramento legal nascem as bases para o reconhecimento da personalidade jurídica das entidades religiosas, sem o qual não seria possível o reconhecimento e regulamentação da personalidade tributária. E é o reconhecimento destes dois âmbitos da personalidade das pessoas coletivas religiosas, a jurídica e a tributária, que permitirá a existência de uma relação saudável e frutífera entre o Estado e as religiões.

Posto isto, a Igreja está, ou não, obrigada a ter contabilidade organizada? Da LLR (AR, 2001) e da Concordata (AR, 2004) parece resultar que, quando existe a exclusão de sujeição, isto é, a não sujeição a alguns tipos de impostos por parte da Igreja Católica, não há qualquer obrigação acessória. Mas, quando existe apenas a isenção de alguns impostos, com consequências tanto na classificação e incidência tributária como nas obrigações acessórias, não é claro se estas entidades, não estando sujeitas a imposto, estão dispensadas de ter contabilidade organizada ou de cumprir com as obrigações fiscais declarativas previstas para as entidades que se encontram sujeitas a imposto. A *práxis* mostra que a Igreja está dispensada dessa obrigação, embora a interpretação da lei pareça querer sujeitá-la a determinadas obrigações. Não obstante, é de

sublinhar a utilidade de ter uma adequada contabilidade que possa ser um auxiliar de gestão e ser também uma prudente salvaguarda de qualquer imponderável.

Quanto aos fins próprios da Igreja, poderá haver fins diversos dos fins religiosos? A determinação da definição de fins próprios da Igreja, segundo resulta da Concordata, encontra-se, em primeira linha, na sua integração na missão da própria Igreja e na sua qualificação como tal nos fins consignados no Direito Canónico. A administração fiscal considerou que a qualificação tributária dos factos, deve ter em conta a conceitualização canónica dos mesmos, uma vez que o Direito Canónico surge constitucionalmente como ordenamento jurídico prévio e necessário ao enquadramento da realidade em análise. De facto, importa acentuar algo de relevante para vários dos momentos do novo regime concordatário: as Concordatas não traduzem uma lógica de separação entre a Igreja e o Estado, mas antes de reconhecimento mútuo, com as respetivas ordens jurídicas. Por esta razão, a qualificação tributária dos factos não pode deixar de atentar à sua qualificação canónica, funcionando, nestes termos, grosso modo, o Direito Canónico, que o Estado reconhece como Direito extrafiscal, numa relação próxima da que se manifesta entre o Direito Fiscal e os demais ramos do Direito.

Ora, isto significa que são fins religiosos os que tenham a ver com a missão da Igreja, como tal considerada pela Concordata, não parecendo que possa resultar da mesma, ou que tenha estado na mente do legislador concordatário, que possa haver fins que se integrem na missão da Igreja e que não sejam religiosos. Esta interpretação tem importantes consequências em termos legais e tributários que importa esclarecer. Um espaço comercial, ou um apartamento, arrendado, propriedade da Igreja, é um rendimento que está fora do âmbito dos fins religiosos? E se o valor dessa receita reverte para fins religiosos? Na mesma linha, um investimento em ações é um investimento fora do âmbito dos fins religiosos? E a constituição de uma sociedade ou de uma empresa com fins lucrativos, com intenção de aplicar os lucros a fins religiosos?

Isto levanta a questão da remissão para o direito português de determinadas atividades. Essa remissão não pode pôr em causa as normas da própria Concordata e, por isso, do próprio direito canónico, na medida em que considera integradas na missão da própria Igreja e, por isso, no plano dos seus fins religiosos, certas atividades que poderiam ser consideradas como estando fora do âmbito dos fins religiosos, tal como eles se encontram definidos em face da LLR: o exercício do culto e dos ritos, de assistência religiosa, de formação dos ministros do culto, de missão e difusão da confissão professada e de ensino da religião. Em termos fiscais isto é muito relevante.

Por conseguinte, sugere-se uma reflexão conjunta e alargada sobre a utilidade de se reverem os normativos, procurando uma maior conciliação legal, sem deixar de se ter em conta a especificidade de cada religião. Esta reflexão pode seguir os passos preconizados para a elaboração de atos normativos, ajudando a que seja obtida uma maior qualidade e transparência. De entre os passos preconizados na questão legística, é de salientar: o enquadramento normativo do problema; a determinação dos objetivos a atingir com a intervenção legislativa; a ponderação de alternativas à intervenção legislativa; a adoção da solução normativa que mais se adequa à solução do problema inicial; e a realização de autocontrolo da legalidade.

REFERÊNCIAS

- Adragão, P.P. (2012). *Levar a sério a Liberdade Religiosa. Uma Refundação Crítica dos Estudos Sobre Direito das Relações Igreja-Estado*. Porto: Edições Almedina.
- AR - Assembleia da República (2001). *Lei n.º 16/2001, de 22 de junho - Lei da Liberdade Religiosa*. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2001-34483475>.
- AR - Assembleia da República (2005). *Lei Constitucional n.º 1/2005, de 12 de Agosto - Sétima revisão da Constituição da República Portuguesa*. Disponível em: <https://files.dre.pt/1s/2005/08/155a00/46424686.pdf>.
- AR - Assembleia da República (2009a). *Acordo com o Imamat Ismaili*. Disponível em: <https://files.dre.pt/1s/2010/09/18700/0427104275.pdf>.
- AR - Assembleia da República (2009b). *Lei n.º 91/2009, de 31 de agosto - Procede à primeira alteração à Lei n.º 16/2001*. Disponível em: https://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1126&tabela=leis&nversao=&so_miolo=.
- AR - Assembleia da República (2015). *Acordo com o Imamat Ismaili com vista ao estabelecimento da sua Sede em Portugal*. Disponível em: <https://files.diariodarepublica.pt/1s/2015/10/21000/0924609253.pdf>.
- AT - Autoridade Tributária e Aduaneira (2023a). *Código do IRS*. Disponível em: https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/cirs_rep/Pages/codigo-do-irs-indice.aspx.
- AT - Autoridade Tributária e Aduaneira (2023b). *Estatuto dos Benefícios Fiscais*. Disponível em: https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/bf_rep/Pages/estatuto-dos-beneficios-fiscais-indice.aspx.
- AT - Autoridade Tributária e Aduaneira (2023c). *Lei Geral Tributária*. Disponível em: https://info.portaldasfinancas.gov.pt/pt/informacao_fiscal/codigos_tributarios/lgt/Pages/lei-geral-tributaria-indice.aspx.
- Cropley, A.J. (2022). *Qualitative research methods: A practice-oriented introduction*. Bucharest: Editura Intaglio. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3095.6888/1>
- Elliott, R. & Timulak, L. (2021). Why a generic approach to descriptive-interpretive qualitative research? In: R. Elliott & L. Timulak.

- Essentials of descriptive-interpretive qualitative research: A generic approach. Washington: *American Psychological Association*, 3-14. <https://doi.org/10.1037/0000224-001>
- Gomes Canotilho, J. (2002). *Direito Constitucional e Teoria da Constituição*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Iannaccone, L.R. & Duarte, G.S. (2023). Introdução à economia da religião. *REVER: Revista de Estudos da Religião*, 3(2), 243-282. <https://doi.org/10.23925/1677-1222.2023vol23i2a15>.
- Machado, J.B. (2000). *Introdução ao Direito e ao Discurso Legitimador*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Mack, N.; Woodsong, C.; Macqueen, K.M.; Guest, G. & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Disponível em: <https://www.fhi360.org/wp-content/uploads/2024/01/Qualitative-Research-Methods-A-Data-Collectors-Field-Guide.pdf>.
- Manjunatha, N. (2019). Descriptive Research. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 6(6), 863-867. <http://www.jetir.org/papers/JETIR1908597.pdf>
- Maxwell, J.A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62(3), 279-300. <https://doi.org/10.17763/haer.62.3.8323320856251826>
- MF - Ministério das Finanças (1990). *Decreto-Lei n.º 20/90, de 13 de janeiro - Prevê a restituição de IVA à Igreja Católica e às instituições particulares de solidariedade social*. Disponível em: <https://dre.tretas.org/dre/4515/decreto-lei-20-90-de-13-de-janeiro>.
- Miranda, J. (2000). *Manual de Direito Constitucional, Tomo IV, Direitos Fundamentais*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Miranda, J. (2023). *Liberdade Religiosa e Constituição*. In Marujo, A. (2023). *Os Caminhos da Liberdade Religiosa em Portugal*. Catálogo da exposição na Assembleia da República. Lisboa: Edições Assembleia da República.
- MPP - Ministério Público Portugal (2004). *Concordata entre a República Portuguesa e a Santa Sé (2004)*. Disponível em: https://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/instrumentos/concordata_santa_se.pdf.
- Nassaji, H. (2015). Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis. *Language Teaching Research*, 19(2), 129-132. <https://doi.org/10.1177/1362168815572747>
- Panzina, J.P. (2016). *Direito Fiscal das Religiões*. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/86804>.
- PCM - Presidência do Conselho de Ministros (1983). *Decreto-Lei n.º 130/83, de 16 de março - Autoriza a Fundação Aga Kahn a desenvolver a sua actividade em Portugal*. Disponível em: <https://files.diariodarepublica.pt/gratuitos/1s/1983/03/06200.pdf>.
- PCM - Presidência do Conselho de Ministros (1996). *Decreto-Lei n.º 27/96, de 30 de março - Cria a Fundação Aga Kahn Portugal*. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/27-1996-547031>.
- PCM - Presidência do Conselho de Ministros (2006). *Decreto n.º 11/2006 - Aprova o Protocolo de Cooperação entre o Governo da República Portuguesa e o Imamat Ismaili e respectiva lista de compromissos existentes e iniciativas adicionais*. Disponível em: <https://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/documentos/instrumentos/dec11-2006.pdf>.
- Sanches, S. (2002). *Manual de Direito Fiscal*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Sandelowski, M. (2000). Whatever Happened to Qualitative Description? *Research in Nursing & Health*, 23(4), 334-340. [https://doi.org/10.1002/1098-240X\(200008\)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1098-240X(200008)23:4<334::AID-NUR9>3.0.CO;2-G)
- Sandelowski, M. (2010). What's in a name? Qualitative description revisited. *Research in Nursing & Health*, 33(1), 77-84. <https://doi.org/10.1002/nur.20362>

COMPARATIVE STUDY ON THE MARKET TIMING SKILL OF US EQUITY FUND MANAGERS.

Pablo Durán-Santomil, pablo.duran@usc.es, Universidade de Santiago de Compostela - ECOBAS

Pablo Crisanto Lombardero Fernández, pablocrisanto.lombardero@rai.usc.es, Universidade de Santiago de Compostela

Luis Otero González, luis.otero@usc.es, Universidade de Santiago de Compostela - ECOBAS

ABSTRACT

This study examines the market timing abilities of mutual fund managers in the U.S. equity market from 1994 to 2022, utilizing various market timing regression models. It addresses key questions regarding the detection of skill across different models, the predictive utility of these models, the persistence of managerial skill, and the influence of market conditions on timing abilities. The findings emphasize the importance of the chosen skill model, as different models identify skill in various funds and periods. The choice of different models impacts timing skill persistence, the relationship between market conditions (bull and bear markets) and timing skill, and the out-of-sample performance of skilled funds.

KEYWORDS: market timing skill, mutual funds, Treynor-Mazuy, Henriksson and Merton.

IMPACTO DO GÉNERO NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO DE RESULTADOS: O CASO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS COTADAS

Inês Margarida Cadima Lisboa, ines.lisboa@ipleiria.pt, CARME, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Instituto Politécnico de Leiria, Instituto Politécnico de Leiria

Diana Rafaela Oliveira Norte, 2220700@my.ipleiria.pt, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Instituto Politécnico de Leiria, Instituto Politécnico de Leiria

ABSTRACT

Nos últimos anos tem sido evidenciado que a presença de mulheres nos conselhos administrativos (CA) contribui para a tomada de decisões mais equilibrada e inovadora, com impactos significativos no desempenho financeiro e risco das empresas. Menos relevância tem sido dada ao impacto na informação prestada pelas empresas, pelo que o presente trabalho visa analisar o impacto do género nos conselhos de administração nas práticas de gestão de resultados. Uma amostra de empresas portuguesas durante os anos de 2017-2022 é analisada para o efeito. Os resultados evidenciam que a presença de mulheres no conselho de administração por si só não tem impacto nos resultados. Verifica-se ainda que o menor valor de mercado da empresa e endividamento são os principais motivos para a gestão de resultados.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Resultados, Diversidade de Género, Mulheres, Accruals Discrecionários, Conselho de Administração.

ABSTRACT

Recent studies have demonstrated that women's presence on boards of directors contributes to more balanced and innovative decision-making, with significant impacts on the companies' financial performance and risk. Less relevance has been given to the effect on the information provided by companies, thus this work aims to analyze the impact of gender on earnings management practices. A sample of Portuguese companies from 2017-2022 is analyzed. The results show that the presence of women on the board of directors does not impact earnings management practices. Results also show that companies with lower market value and debt are more prone to earnings management practices.

KEYWORDS: Earnings management, Gender diversity, Women, Discretionary Accruals, Board of directors.

1. INTRODUÇÃO

A igualdade entre homens e mulheres é um dos valores fundamentais da União Europeia (UE). Embora tenha sido promovido pela primeira vez em 1982, nos dias de hoje continuam a existir inúmeras disparidades entre os géneros. Recentemente, em junho de 2022, o Conselho da UE aprovou uma lei que estabelece que, até 2026, pelo menos 40% dos cargos de administrador não executivo das empresas cotadas em bolsa devem ser ocupados por membros do sexo sub-representado (Release, 2022).

Nos últimos anos vários estudos têm verificado que a presença de mulheres no conselho de administração tem vários impactos positivos. Uns destacam o efeito na minimização do risco dos investimentos e financiamentos (Faccio et al., 2016), outros o aumento do desempenho (Damak, 2018). Contudo, o efeito na informação transmitida e na prática de gestão de resultados tem sido menos debatido. Adicionalmente, os estudos sobre esse impacto não chegam a resultados únicos, pois enquanto uns não encontram qualquer relação (Arun et al., 2015; Arioglu, 2020; Li et al., 2021; Zalata et al., 2022), outros verificam que a presença de mulheres contribui para diminuir as práticas de gestão de resultados (Peni & Vähämaa,

2010; Gavius et al., 2012; Liu et al., 2016; Damak, 2018; Gull et al., 2018; Harakeh et al., 2019; Orazalin, 2020; Umer et al., 2020; Mnif, & Cherif, 2021; Alves, 2023).

O presente estudo visa analisar o impacto do género, mais concretamente da presença de mulheres, nos conselhos de administração na prática de gestão de resultados. Com esse intuito, são analisadas empresas portuguesas cotadas, entre 2017 e 2022. A gestão de resultados é avaliada através dos accruals, pelo modelo de Jones Modificado (1995). A presença de mulheres é avaliada alternativamente pelo número e pela percentagem de mulheres no conselho de administração e pelo número de mulheres independentes. O modelo, que inclui ainda variáveis de controlo, é estimado recorrendo à metodologia de dados em painel, pelo método dos efeitos fixos.

O presente estudo visa contribuir para o debate das temáticas de gestão de resultados e da diversidade de género, ao relacionar as duas temáticas, que é um tema pouco explorado e em que não existem conclusões únicas. Adicionalmente, é analisado um país de pequena dimensão, Portugal, enquanto a maioria dos estudos se tem focado nos Estados Unidos da América (EUA), França ou UE como um todo (exemplo: Gavius et al., 2012; Damak, 2018; Zalata et al., 2022; Alves, 2023). O mercado português é bastante distinto dos mercados anteriormente estudados, não só no que se refere ao acesso a recursos, mas também ao tipo de investimentos e financiamentos nas empresas, modelos de negócio, entre outros. Adicionalmente, é um mercado onde a igualdade de género e a presença de mulheres nos conselhos de administração é menor do que a apresentada pelos países já analisados (EIGE, 2022). Deste modo, a análise deste mercado permite expandir a literatura empírica, mas também fornece conclusões úteis aos diversos *stakeholders* das empresas cotadas portuguesas e para a Comissão Europeia para continuar a promover o tema de igualdade de género nos diversos países membros.

O presente trabalho apresenta cinco seções. Após esta seção de introdução, onde o tema e o objetivo do trabalho são apresentados, apresenta-se a revisão da literatura essencial sobre a presença das mulheres e o seu impacto na prática de gestão de resultados. Segue-se na seção 3 a explicação da amostra, variáveis e modelo a ser estimado. Na seção 4 são apresentados e discutidos os resultados do estudo. Por fim, são retiradas as conclusões gerais do estudo.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. PRESENÇA DAS MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

A participação das mulheres na tomada de decisões políticas é uma constante nas organizações internacionais e europeias desde a década de 1990, embora a sua participação na tomada de decisões económicas seja mais recente. Na generalidade dos países, a liderança continua a ser exercida por homens (Nguyen et al., 2020). Porém, já se começa a verificar a presença de mulheres nos conselhos de administração, pelo menos nas grandes empresas cotadas.

Segundo *European Institute for Gender Equality* (EIGE, 2022), em 2022 a percentagem de mulheres nos conselhos de administração das maiores empresas cotadas na bolsa registadas nos Estados-Membros na UE atingiu os 32,2%. Existem países em que pelo menos 40% do conselho é composto por mulheres, como é o caso da França, Itália, Holanda e a Dinamarca. A Alemanha, Finlândia, Espanha, Suécia, Irlanda, Portugal e Áustria também atingiram o objetivo de 33% proposto pela UE, conforme se pode verificar pela Figura 1.

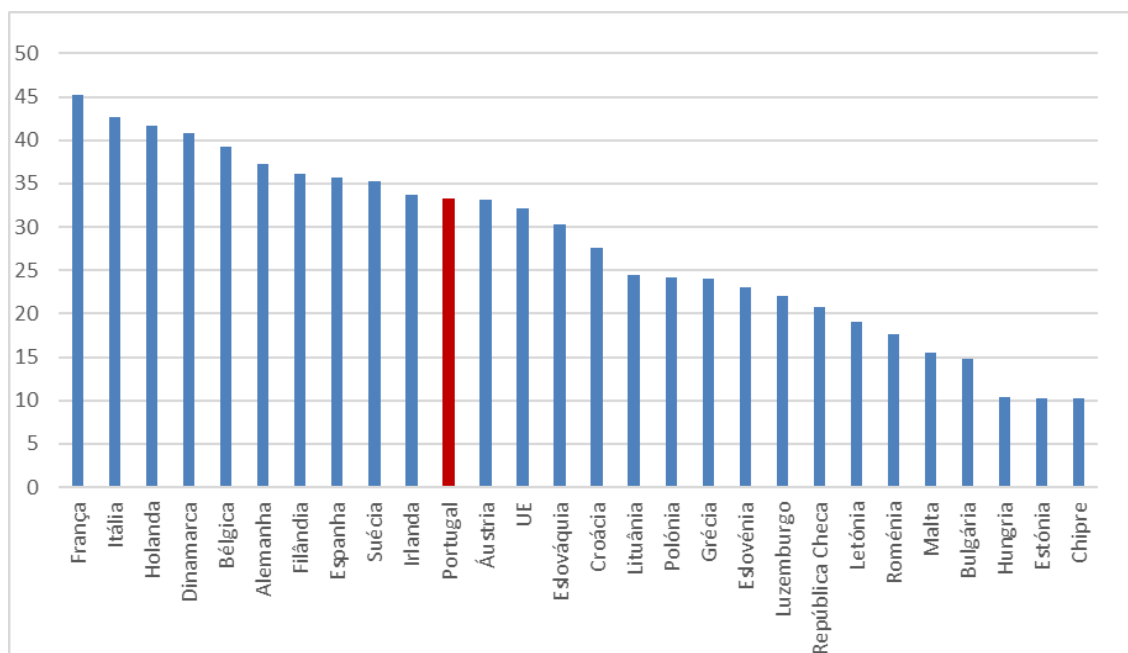


Figura 1: Percentagem de Mulheres nos Órgãos de Governo das Maiores Empresas Cotadas em Bolsa na Europa, em 2022. Fonte: EIGE (2022)

Com vista à promoção da igualdade de género nos conselhos de administração, o Conselho da União Europeia criou uma lei em que estabelece que, até 2026, pelo menos 40% dos cargos de administrador não executivo das empresas cotadas em bolsa devem ser ocupados por membros do sexo sub-representado. Caso optem por aplicar as novas regras aos administradores executivos e não executivos, o objetivo será de 33% de todos os cargos de administrador (Release, 2022). A vice-primeira ministra Marian Jurecka acredita que com estas regras as empresas beneficiarão, pois, a participação das mulheres na tomada de decisão tem vantagens ao nível do aumento do desempenho e minimização do risco para as empresas (Release, 2022).

O foco na igualdade de género não surge apenas pela necessidade de que todos tenham acesso às mesmas oportunidades, mas também às vantagens que a presença de ambos os sexos tem na tomada de decisões, principalmente nas tomadas por empresas. Homens e mulheres apresentam, para além de diferenças físicas, diferenças comportamentais, a nível de funcionamento cognitivo, competências comunicacionais, entre outros (Damak, 2018; Zalata et al., 2019; La Rocca et al., 2020).

Tendencialmente, em contextos empresariais, as mulheres demonstram um compromisso mais forte com princípios éticos (Arun et al., 2015; Setó-Pamies, 2015), estando mais vocacionadas a participar em comissões de controlo (Adams & Ferreira, 2009; Attia et al. 2024). Empresas geridas por mulheres têm normalmente menos endividamento, resultados menos voláteis e uma taxa de sobrevivência maior (Faccio et al., 2016), devido à sua maior aversão ao risco (Kaplan et al., 2009; Li et al., 2023; Attia et al., 2024). Contudo, as mulheres tendem também a fazer menos investimentos, pelo que o equilíbrio da diversidade de género nos conselhos de administração é importante para a sustentabilidade das empresas (Faccio et al., 2016; Saleh & Sun, 2021).

2.2. TEORIAS QUE SUPORTAM A DIVERSIDADE DE GÉNERO NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

A teoria da agência e a teoria baseada nos recursos são as duas principais teorias que justificam as vantagens da diversidade de género (Zhang & Rajagopalan, 2004).

Segundo a teoria da agência, quando os acionistas (proprietários) contratam os gestores (agentes) para tomar decisões em sua representação nas empresas, podem surgir conflitos, pois os gestores podem focar-se mais no curto prazo e em decisões que maximizem os seus interesses pessoais em vez de tentarem maximizar o valor das empresas e dos seus acionistas (Jensen & Meckling, 1976). Os conselhos de administração assumem um papel crucial para minimizar estes conflitos, dado que supervisionam o comportamento dos gestores. Fama e Jensen (1983) realçam a necessidade da existência de

administradores independentes, que assumem um papel de neutralidade em relação às duas posições: gestor e proprietário, enquanto Poletti-Hughes e Martinez Garcia (2022) destacam a relevância da diversidade de género, pelas características únicas das mulheres, principalmente no que se refere à aversão ao risco e à prática de comportamentos mais éticos (Adams & Ferreira, 2009).

A teoria baseada nos recursos argumenta que as empresas devem ter uma heterogeneidade de recursos ou capacidades específicas que acrescentem valor à empresa e que sejam difíceis de imitar, de forma a maximizar a eficiência e a minimizar as ameaças da envolvente externo à empresa (Pfeffer & Salancik, 1978). A diversidade de género nos conselhos de administração promove esta heterogeneidade, dado que homens e mulheres apresentam pontos de vista distintos nos processos de tomada de decisão, o que pode conduzir a um melhor aproveitamento dos recursos da empresa e à obtenção de uma vantagem competitiva, aumentando a transparência da informação e reduzindo o risco (Pfeffer & Salancik, 1978; Hillman et al., 2007).

2.3. IMPACTO DA DIVERSIDADE DE GÉNERO NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO NA GESTÃO DE RESULTADOS

A gestão de resultados é uma gestão intencional das informações financeiras por parte dos gestores, com o objetivo de melhorar a imagem da empresa para com terceiros, influenciar partes interessadas, obter contratos mais favoráveis, ou de dívida ou de bónus para os gestores, ou evitar penalizações regulatórias (Schipper, 1989; Healy & Whalen, 1999; Ronen et al., 2008).

Embora a temática da relevância de diversidade de género no conselho de administração não seja nova, existe uma escassez de estudos que investigam o seu impacto na gestão de resultados, e os poucos estudos existentes não chegam a resultados únicos (Zalata et al., 2022).

Alguns estudos não encontram qualquer ligação entre a presença de mulheres nos conselhos de administração e a gestão de resultados (Arun et al., 2015; Arioglu, 2020; Li et al., 2021; Zalata et al., 2022). Arun et al. (2015) referem que não é a presença de mulheres nos conselhos de administração que faz a diferença na práticas de gestão de resultados, mas sim a situação financeira da empresa, isto é, se está muito ou pouco endividada. Para Arioglu (2020) e Zalata et al. (2022) o que tem influência é a experiência profissional que as mulheres nos conselhos de administração apresentam. Li et al. (2021) indicam que para terem influência na tomada de decisões as mulheres precisam de exercer papel de executivas.

Por outro lado, outros estudos encontraram uma relação negativa (Peni & Vähämaa, 2010; Gaviols et al., 2012; Liu et al., 2016; Damak, 2018; Gull et al., 2018; Harakeh et al., 2019; Orazalin 2020; Umer et al., 2020; Mnif, & Cherif, 2021; Alves, 2023). Os autores destacam os comportamentos mais conservadores em relação ao risco (Peni & Vähämaa, 2010) e de práticas contabilísticas (Liu et al., 2016), a maior transparência de informação (Umer et al., 2020) e os comportamentos mais éticos por parte das mulheres como os principais motivos que explicam este resultado.

Alves (2023) concluiu que apenas quando é atingida uma massa crítica de três mulheres no conselho é que existe uma redução das práticas de gestão de resultados. Este resultado é justificado pela teoria da massa crítica que indica que apenas quando um subgrupo de pessoas atinge uma determinada massa crítica em termos de dimensão é que passa a ser capaz de afetar as decisões do grupo como um todo (Torchia et al., 2011).

Damak (2018) ainda concluiu que a presença de mulheres nos conselhos de administração tem aumentado nos últimos anos, fruto da maior pressão para a diversidade de género nas equipas de gestão de topo.

3. METODOLOGIA

3.1. MODELO

O objetivo do presente trabalho é analisar o impacto da presença de mulheres no conselho de administração na prática de gestão de resultados.

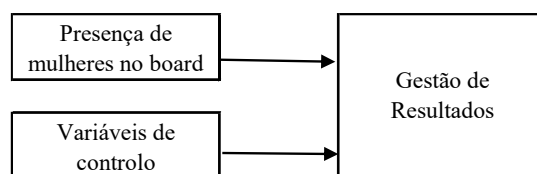


Figura 2: Modelo conceitual

O modelo a estimar é o seguinte:

Gestão de Resultados =

$$c + \sum \beta_a \times \text{Presença de Mulheres}_{i,t} + \sum \alpha_b \times \text{Variáveis de controlo}_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad [1]$$

Com a – número de *proxies* de presença de mulheres nos conselhos de administração, b – número de variáveis de controlo, i – empresa, t – período, ε – erro de estimação do modelo.

3.2. VARIÁVEIS

A gestão de resultados (GR), variável dependente, será avaliada pelos *accruals* discricionários, pois tem sido a ótica mais utilizada nos estudos sobre a temática e é a forma mais simples para detetar a existência destas práticas. Não existe um modelo único para calcular os *accruals* discricionários, pelo que no presente estudo será utilizado o modelo mais comum em estudos anteriores sobre a temática (Arun et al., 2015; Liu et al., 2016; Gull et al., 2018; Harakeh et al., 2019; Arioglu, 2020; Orazalin, 2020; Mnif & Cherif, 2021; Alves, 2023), o modelo de Dechow et al. (1995), também conhecido como modelo de Jones Modificado.

$$\frac{TA_t}{AT_{t-1}} = \alpha_1 \times \left(\frac{1}{AT_{t-1}} \right) + \alpha_2 \times \left(\frac{\Delta Rev_t - \Delta Rec_t}{AT_{t-1}} \right) + \alpha_3 \times \left(\frac{PPE_t}{AT_{t-1}} \right) + \varepsilon_t \quad [2]$$

Com TA - Total dos *accruals* (= $\Delta AC - \Delta PC - \Delta Caixa + \Delta Div - Dep$); AT – Ativo total; ΔRev – variação anual das vendas e prestações de serviços; ΔRec – variação das outras contas a receber; PPE – Ativo Fixo Tangível; ΔAC – variação anual do ativo corrente; ΔPC – variação anual do passivo corrente; $\Delta Caixa$ – variação anual de caixa e equivalentes; ΔDiv – variação anual da dívida financeira de curto prazo; Dep – gasto de depreciação.

Os *accruals* discricionários correspondem aos resíduos da equação, estimado utilizando as séries temporais por empresa. O valor dos *accruals* discricionários é considerado em módulo, pois os resultados podem ser manipulados de forma negativa ou positiva (Duarte et al., 2022) e o objetivo do presente trabalho é identificar se ocorreu ou não gestão de resultados e não qual o sentido da mesma. Um valor elevado dos *accruals* discricionários significa que a empresa praticou gestão de resultados (Jones, 1991; Duarte et al., 2022).

Para medir a diversidade de género são usadas duas *proxies* alternativas: a percentagem de mulheres no conselho de administração (%Mulher), determinada através do quociente entre a quantidade de mulheres e a quantidade total de membros do CA, e o número total de mulheres que fazem parte do CA (N.Mulher) (Gavious et al., 2012; Harakeh et al., 2019; Arioglu, 2020; Orazalin, 2020; Umer et al., 2020; Li et al., 2021; Mnif & Cherif, 2021). Adicionalmente, e dada a importância dos membros independentes no conselho de administração, considera-se também fundamental incluir uma variável que mede o número total de mulheres independentes que estão presentes no CA (M_Ind), tal como Gavious et al. (2012), Arun et al. (2015) e Li et al. (2021).

Como variáveis de controlo são incluídas a dimensão do conselho de administração, a percentagem de membros independentes, o tamanho da empresa, o valor de mercado, o endividamento, a rentabilidade, os fluxos de caixa operacionais e a situação da empresa, seguindo os estudos de Peni e Vähämaa (2010), Gavious et al. (2012), Arun (2015), Liu et al. (2016), Damak (2018), Gull et al. (2018), Harakeh et al. (2019), Orazalin (2020), Li et al. (2021), Mnif e Cherif (2021), Zalata et al. (2022) e Alves (2023).

A dimensão do conselho de administração (CA_Tam) é medida pelo número total de membros do conselho de administração. Quanto maior for o conselho de administração, maior é a supervisão e controlo das decisões tomadas, o que pode reduzir as práticas de gestão de resultados (Liu et al., 2016; Damak, 2018; Mnif & Cherif, 2021). A percentagem de diretores independentes (%_Ind), medida pela proporção de conselheiros independentes em relação ao número total de

conselheiros, é incluída porque a independência dos membros é fundamental para a monitorização das decisões tomadas pelo gestor, pelo que pode contribuir para a redução da prática de gestão de resultados (Arioglu, 2020).

O tamanho da empresa (Emp_Tam) é medido pelo logaritmo natural do total dos ativos. Empresas mais pequenas tendem a apresentar mais oportunismo por parte dos gestores, devido à existência de uma estrutura organizacional menos complexa e de uma menor fiscalização e controlo o que, consequentemente, pode levar a maiores níveis de gestão de resultados (Arun et al., 2015; Liu et al., 2016; Damak, 2018; Gavius et al., 2012). O valor de mercado (VM), medido pelo valor de mercado da empresa a dividir pelo valor contabilístico do seu capital próprio, é incluído porque empresas com maior valor de mercado são normalmente mais transparentes e apresentam menos assimetrias de informação, pelo que se torna mais difícil aos gestores usarem práticas de gestão de resultados (Peni & Vähämaa, 2010; Liu et al., 2016; Li et al., 2021). O endividamento (END) é calculado pelo quociente entre o total do passivo e o total do ativo. Os estudos analisados não chegam a uma relação unânime entre o endividamento e a gestão de resultados. Alguns estudos argumentam que o aumento do endividamento reduz a gestão de resultados porque os gestores adotam práticas de gestão mais conservadoras para manterem a reputação da empresa e assegurarem a sustentabilidade financeira (Peni & Vähämaa, 2010; Gavius et al., 2012; Arun, 2015; Damak, 2018; Arioglu, 2020). Outros estudos não encontram relação entre o endividamento e a gestão de resultados (Orazalin, 2020; Mnif & Cherif, 2021).

A rentabilidade é avaliada pelo rácio ROA (rentabilidade dos ativos) e corresponde ao quociente entre o resultado líquido e o total do ativo. O impacto desta variável não é único. Por um lado, empresas com elevada rentabilidade tendem a praticar mais gestão de resultados para pagarem menos impostos, reduzindo assim a carga fiscal (Gavius et al., 2012; Arun et al., 2015). No entanto, de acordo com Damak (2018) e Orazalin et al. (2020), o efeito é o contrário, isto é, as empresas que apresentam um melhor desempenho tendem a adotar estratégias de gestão de resultados mais conservadoras, isto pode ser uma abordagem para garantir a continuidade do sucesso, de modo a haver crescimento sustentável e de longo prazo. Os fluxos de caixa operacionais (CFO) representam o quociente entre o total do resultado líquido adicionado das depreciações e o total do ativo. Os gestores de empresas com maior capacidade de gerar fluxos de caixa, tendem a gerir menos os resultados, permitindo um foco maior na transparência, sustentabilidade e no crescimento a longo prazo da empresa, relacionando-se negativamente com a gestão de resultados (Liu et al., 2016; Harakeh et al., 2019). Por fim, para entender a situação da empresa, a variável dummy Perda assume o valor 1 se a empresa apresentar prejuízo no ano anterior ao da análise e 0 caso contrário. Um desempenho financeiro fraco no período anterior pode influenciar a prática de gestão de resultados para evitar mostrar fracos desempenhos sistemáticos (Peni & Vähämaa, 2010).

3.3. AMOSTRA

O estudo analisa empresas portuguesas cotadas. A escolha por empresas cotadas prende-se com o facto de serem empresas com relatórios de *corporate governance* publicados e aos quais é possível ter acesso a informações como a composição e o número de mulheres nos conselhos de administração. Quanto ao mercado português, este é um mercado pouco explorado, sendo que, do que é do nosso conhecimento, não existem estudos com o mesmo objetivo de trabalho que analisem este mercado. A maioria dos estudos analisa empresas cotadas em grandes países, como os EUA (exemplo: Gavius et al., 2012; Zalata et al., 2022). Existem também alguns estudos que se focam em vários mercados em simultâneo (como é o caso de Alves, 2023 que estuda empresa europeias). Ao analisarmos um mercado mais pequeno, como Portugal, onde a transparência de informação e a proteção dos investidores é menor (La Porta et al., 1999), o presente estudo pretende expandir a literatura empírica.

O período de análise compreende 6 anos. O primeiro ano a analisar é 2017, ano em que a quota de género foi aplicada em Portugal (Kirsch, 2021) e o último é 2022, último ano com dados disponíveis aquando da recolha de dados.

Os dados de propriedade foram recolhidos nos relatórios e contas de cada empresa, publicados nas suas páginas de internet, enquanto a informação financeira foi recolhida na base de dados SABI (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos). De modo a ter uma amostra mais homogênea, foram excluídos os dados referentes a empresas cotadas do setor financeiro, por terem um plano contabilístico singular, empresas sem dados de propriedade ou com dados insuficientes para calcular as variáveis, de forma a não inviabilizar o cálculo de alguns rácios, e empresas com capital próprio negativo, pelo facto de se encontrarem numa situação de falência técnica o que pode enviesar a análise dos resultados. Assim, a amostra final é uma amostra não balanceada de 33 empresas, num total de 197 observações.

4. RESULTADOS

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Após a análise do teste de Kolmogorov-Smirnov, verificou-se que as variáveis não seguem uma distribuição normal. A figura seguinte evidencia a evolução anual da mediana das variáveis % mulheres e número de mulheres no conselho de administração das empresas da amostra.

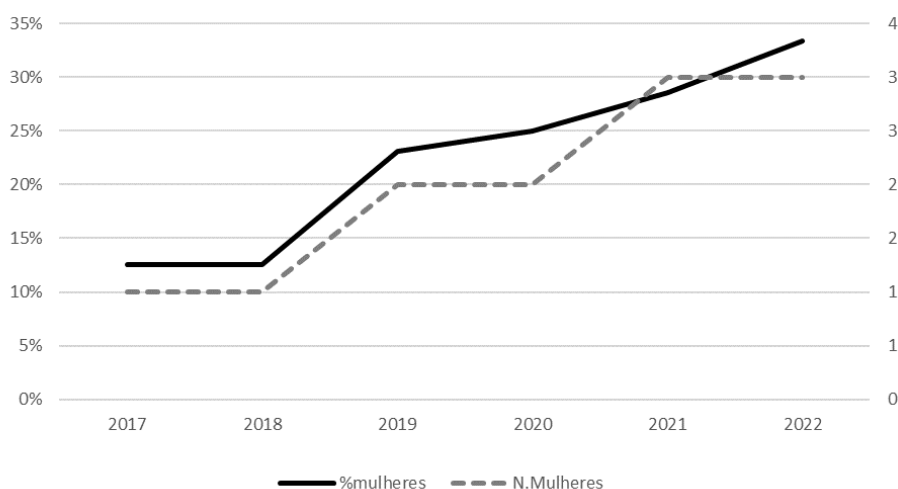


Figura 3: Evolução anual da presença de mulheres nos conselhos de administração nas empresas portuguesas cotadas

Analisando a Figura 3 é possível verificar que a presença de mulheres nos conselhos de administração das empresas portuguesas cotadas tem vindo a aumentar. Resultados similares foram evidenciados por Damak (2018) ao analisar empresas cotadas francesas.

De realçar que desde 1 de janeiro de 2020, as empresas devem ter pelo menos 33,3% de mulheres presentes no conselho de administração. Porém, a figura evidencia que em termos de mediana esse valor apenas é verificado no ano de 2022 e não é seguido por todas as empresas.

4.2. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS E CORRELAÇÕES

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas, nomeadamente média, mediana, desvio-padrão, mínimo e máximo.

Tabela 1: Estatísticas Descritivas

Variável	Média	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
GR	0,025	0,014	0,030	0,000	0,169
%Mulher	22,225%	25,000%	12,568%	0,000%	50,000%
N.Mulher	2,127	2,000	1,442	0,000	6,000
M_Ind	0,883	0,000	1,217	0,000	5,000
CA_Tam	9,289	8,000	4,537	2,000	21,000
%_Ind	20,391%	12,500%	22,873%	0,000%	87,500%
Emp_Tam	8,689	8,588	0,679	7,103	10,476
VM	1,345	0,771	1,650	0,000	9,586
END	0,401	0,443	0,256	0,002	0,871
ROA	0,041	0,031	0,243	-2,912	1,027
CFO	0,041	0,030	0,243	-2,912	1,036

Perda	0,112	0,000	0,316	0,000	1,000

Nota à tabela: GR: gestão de resultados medido pelos accruals discricionários estimados pelo modelo de Jones Modificado (1995); %Mulher: percentagem de mulheres no CA; N.Mulher: nº de mulheres no CA; M_Ind: nº de mulheres independentes no CA; CA_Tam: dimensão do conselho de administração; %_Ind: percentagem de diretores independentes; Emp_Tam: tamanho da empresa; VM: valor de mercado; END: endividamento; ROA: rentabilidade do ativo; CFO: fluxos de caixa operacionais; Perda: variável dummy que assume o valor 1 se a empresa apresentar prejuízo no ano anterior ao da análise e 0 caso contrário.

Pela análise da variável de gestão de resultados (GR), podemos constatar que a generalidade das empresas portuguesas cotadas gerem os seus resultados, dado que o valor médio e mediano é distinto de zero. Contudo, nem todas as empresas utilizam a mesma estratégia, o que se pode confirmar pelo valor elevado do desvio padrão. Resultados similares foram encontrados por Gull et al. (2018), Orazalin (2020) e Umer et al. (2020) ao estudarem empresas francesas, do Cazaquistão e do Paquistão, respetivamente.

Relativamente às variáveis que avaliam o género no conselho de administração, verifica-se que a percentagem média de mulheres nos conselhos de administração é de 22,23%, valor inferior à apresentada pelo *European Institute for Gender Equality* (EIGE, 2022) em 2022 (33,3% - Figura 1) que apenas analisa as maiores empresas portuguesas cotadas. Damak (2018) concluiu que a percentagem média de mulheres nos conselhos de administração das empresas cotadas francesas é de 24,26%, enquanto Gull et al. (2018) e Mnif e Cherif (2021), chegam a resultando bastantes inferiores, de 10,72%, para empresas francesas cotadas na Euronext Paris e empresas familiares de capital fechado cotadas no *Société des Bourses Françaises* (SBF), respetivamente.

Também se pode verificar que, em média, as empresas portuguesas cotadas têm no seu conselho de administração pelo menos 2 membros femininos, embora algumas empresas não tenham qualquer mulher no conselho de administração. É de realçar que a lei estabelecida para as empresas cotadas em bolsa, que diz que até 2026, pelo menos 40% dos cargos de administrador não executivo das empresas devem ser ocupados por membros do sexo sub-representado (Release, 2022). Em estudos anteriores existe em média 1 membro feminino (Arun, 2015; Liu et al., 2016; Gull et al., 2018; Arioglu, 2020; Orazalin 2020; Umer et al., 2020; Alves, 2023).

A tabela também mostra que em média 1 das 2 mulheres presentes no CA é considerada como independente, e em todo o conselho apenas 20,39% do conselho é que é independente. Esta percentagem é inferior à recomendação que é estabelecida pelas diretrizes portuguesas do governo societário, que diz que pelo menos um terço de membros têm de ser independentes (recomendação número III. 4, IPCG, 2018). No entanto, Gull et al. (2018), Arioglu (2020), Umer et al. (2020), chegaram a resultados similares aos que foram aqui encontrados.

Quanto às variáveis de controlo, os conselhos de administração das empresas portuguesas cotadas são, em média, constituídos por nove membros (CA_Tam), tendo um mínimo dois membros e um máximo de vinte um. O Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) não define um número fixo para a constituição desses conselhos, apenas recomenda que seja diversificado de modo a garantir uma boa governança (recomendação número II.1, IPGG, 2018). A dimensão das empresas (Emp_Tam) é em média 8, com um desvio padrão reduzido (0.679), pois são todas empresas cotadas e por isso de dimensão similar.

Em relação ao rácio do nível de endividamento (END), em média cerca de 40,06% (mediana 44,3%) dos ativos das empresas presentes na amostra são financiados através de dívida. Porém, existem empresas pouco endividadas, enquanto o nível de endividamento de outras é bastante mais elevado. A variável valor de mercado (VM) sugere que a generalidade das empresas em análise encontra-se avaliadas pelo mercado para além do seu valor contabilístico indicando que os investidores têm expectativas elevadas para as empresas analisadas. A rentabilidade do ativo (ROA) é positiva (em média e mediana) o que significa que as empresas são eficientes a gerir os seus investimentos, embora existam exceções. Também os fluxos de caixa operacionais (CFO) são positivos (em média e mediana), mas não para todas as empresas da amostra, o que se pode ver pelo valor mínimo apurado. Isto indica que algumas empresas pagam mais do que recebem em dado período. Por último, a variável dummy Perda sugere que algumas empresas tiveram prejuízo no ano anterior, mas não a maioria pois a mediana é zero e a média é baixa, aproximando-se mais de zero que é sinónimo da inexistência de prejuízo no período anterior.

Para analisar a correlação e colinearidade dos dados foi analisada a matriz de correlações e o teste VIF (*Variance Inflation Factor*)³³. Verificou-se que as variáveis não se encontram muito correlacionadas, com exceção das variáveis mulheres

³³ Os resultados podem ser solicitados aos autores

independentes (M_Ind) e % de independentes (%Ind) e ROA e cash flow operacional (CFO). Deste modo, optou-se por remover do modelo a variável % de independentes dado que a variável número de mulheres independentes permite avaliar o impacto do género no conselho de administração, que é o principal objetivo do presente trabalho. Também foi removida a variável de controlo cash flow operacional pelo facto de a variável ROA ser a mais utilizada nos estudos anteriormente analisados.

4.3. RESULTADOS DO MODELO

Antes de se proceder à regressão dos modelos, analisou-se os testes de Breusch-Pagan, de Hausman e o teste F, para ver que método de estimação mais se adequava. Com base nos resultados os modelos foram estimados com base no método de efeitos fixos. O modelo 1 inclui a variável % de mulheres no conselho de administração (%Mulher), enquanto o modelo 2 inclui a variável número de mulheres (N.Mulher), duas das variáveis alternativas para medir o efeito da presença das mulheres. Os resultados encontram-se na Tabela 2.

Tabela 2: Resultados das regressões

	Modelo 1	Modelo 2
C	0,417	0,383
%Mulher	-0,016	-
N.Mulher	-	0,001
M_Ind	-0,001	-0,003
CA_Tam	0,000	0,000
Emp_Tam	-0,042	-0,038
VM	-0,010 *	-0,010 *
END	-0,036 *	-0,035
ROA	-0,003	-0,003
Perda	-0,005	-0,004
Teste Hausman	14,842 *	17,883 **
Teste Bresch-Pagan	38,731 ***	38,067 ***
Teste F	1,388	1,411

Nota à tabela: %Mulher: percentagem de mulheres no CA; N.Mulher: nº de mulheres no CA; M_Ind: nº de mulheres independentes no CA; CA_Tam: dimensão do conselho de administração; Emp_Tam: tamanho da empresa; VM: valor de mercado; END: endividamento; ROA: rentabilidade do ativo; Perda: variável dummy que assume o valor 1 se a empresa apresentar prejuízo no ano anterior ao da análise e 0 caso contrário.

*, **, *** Significância de 10%, 5% e 1%, respetivamente.

Nenhuma das variáveis que avalia a presença das mulheres no conselho de administração, nomeadamente, a percentagem de mulheres, o número de mulheres e o número de mulheres independentes no conselho de administração, é estatisticamente significativa para explicar a gestão de resultados das empresas cotadas portuguesas. Os resultados sugerem que a diversidade de género no conselho de administração não influencia a prática de gestão de resultados. Resultados similares foram encontrados por Arun et al. (2015), Arioglu (2020), Li et al. (2021) e Zalata et al. (2022). Isto pode ser justificado pelo facto de que, embora Portugal tenha tomado algumas medidas para aumentar a presença de mulheres nos conselhos de administração, muitas empresas não promoveram a diversidade de género nos mesmos e por isso continua a ser algo pouco expressivo, conforme se pode ver pela análise das estatísticas descritivas (Tabela 1). Além disso, é comum na cultura corporativa de Portugal, os homens representarem os cargos de liderança.

No que diz respeito às variáveis de controlo, apenas as variáveis: valor de mercado e endividamento são estatisticamente significativas para explicar a gestão de resultados. As empresas com menor valor de mercado são as que tendem a gerir os resultados, pois tendem a ter uma necessidade extra de demonstrar estabilidade financeira, devido a pressões externas e às condições de mercado. Estudos como Peni e Vähämaa (2010) e Li et al. (2021) chegaram aos mesmos resultados. Relativamente ao endividamento, os resultados indicam que as empresas menos endividadas tendem a estar mais propensas a ajustar os seus resultados para melhorar a perceção dos credores e evidenciar uma posição financeira estável e assim aceder a financiamentos. O objetivo é manter a reputação da empresa e assegurar a sustentabilidade financeira (Gavious et al., 2012; Arun, 2015; Damak, 2018; Arioglu, 2020). É de realçar que Arun et al. (2015) concluíram que não é a presença de mulheres nos conselhos de administração que influencia a prática de gestão de resultados, mas sim a situação financeira das empresas, nomeadamente o endividamento, o que também é sugerido neste estudo.

Nenhuma das outras variáveis de controlo apresenta significância estatística para explicar a gestão de resultados das empresas da amostra.

5. CONCLUSÃO

Nos últimos anos, tem sido prestada especial atenção à representação feminina nos conselhos de administração, pelo facto de as mulheres continuarem a estar sub-representadas em funções de liderança sénior e no processo de tomada de decisão na ótica empresarial, tais como cargos executivos e de direção (Adams & Ferreira, 2007; Nguyen et al., 2020). Porém, vários estudos confirmaram a vantagem da diversidade de género nos conselhos de administração para melhorar o desempenho financeiro e diminuir o risco das empresas (Poletti-Hughes & Martinez Garcia, 2022).

O presente estudo analisou o impacto da diversidade de género, mais concretamente, da presença das mulheres nos conselhos de administração, nas práticas de gestão de resultados. Para tal foi estudada uma amostra de empresas portuguesas cotadas, entre 2017 e 2022. Este estudo revela-se importante porque contribui para a escassez de investigações que estudam o impacto do género na gestão de resultados (Zalata et al., 2022), em particularidade para o mercado português que, tanto quanto é do nosso conhecimento, não foi analisado neste âmbito.

Numa primeira análise verificámos que a presença de mulheres nos conselhos de administração tem vindo a aumentar ao longo dos anos em análise. No entanto, apenas em 2022 é que, em termos de mediana, foi alcançada a presença de 33,3% de mulheres nos conselhos, embora a lei com essa indicação estabelecia como ano de referência o ano de 2020.

Os resultados deste estudo não encontram qualquer impacto da presença do sexo feminino no conselho de administração na prática de gestão de resultados. O mesmo é validado para a existência de mulheres como membros independentes. Este resultado pode ser explicado pelo facto de a presença de mulheres nas comissões empresariais ser ainda algo pontual, principalmente para níveis de representação superiores a 33,3%.

Os resultados ainda evidenciam que as empresas com menor valor de mercado, tendem a gerir mais os seus resultados, provavelmente para atrair mais investidores. Além disso, empresas menos endividadas são mais propensas a adotar práticas de gestão de resultados, como uma estratégia temporária de aperfeiçoar os resultados e melhorar a sua situação para aceder a mais financiamento externo. Estas ações são feitas para evitar que a confiança dos credores e do mercado seja afetada, permitindo que a empresa continue a sua atividade, enquanto tenta superar as dificuldades financeiras.

Os resultados obtidos contribuem para a literatura ao estudar o mercado português, que é um mercado de pequena dimensão, com menos transparência de informação e que apresenta uma igualdade de género e uma presença de género feminino nos conselhos de administração inferiores aos da generalidade das empresas europeias, conforme mostrado pela *European Institute for Gender Equality* (EIGE, 2022) (Figura 1). O presente estudo também ajuda os investidores a compreenderem que a diversidade de género pode trazer benefícios para as empresas. No geral, estudar o impacto do género na gestão de resultados contribui para criar um ambiente empresarial mais ético e transparente, criando valor para todos os *stakeholders*. Os resultados, ao evidenciarem que determinantes mais contribuem para as práticas de gestão de resultados são relevantes para todas as partes interessadas, para melhor entenderem as decisões tomadas pelas empresas.

Embora o objetivo do presente trabalho tenha sido cumprido, como todos os estudos, este também apresenta algumas limitações. Foi analisado o número de mulheres nos conselhos de administração e não que papel exercem (exceto se eram ou não independentes). Se o cargo exercido for de executiva ou de diretora financeiro pode conduzir a resultados distintos e justificar a diferença nos resultados deste estudo face aos existentes. No futuro, os estudos deveriam ter em conta o papel específico desempenhado pelas mulheres nos conselhos. Adicionalmente, a tomada de decisões pode apenas ser efetiva se houver uma massa crítica de mulheres, tal como sugerido por Alves (2023). Deste modo, para futuros trabalhos deverá ser incorporada uma variável que analise o efeito de massa crítica.

Os resultados não podem ser extrapolados pois foram obtidos estudando uma amostra específica (empresas cotadas) e um mercado em concreto (Portugal). Estudos para novos mercados com características similares a Portugal podem ajudar a corroborar os resultados. Também a análise de outros mercados é fundamental para melhor se compreender o tema. Adicionalmente, devido à dificuldade de obtenção de dados, o estudo foca-se em empresas cotadas que não são a maioria das empresas. Assim, de futuro os estudos deveriam analisar empresas não cotadas para validar se os resultados são singulares ou não.

Como investigação futura, seria também interessante a inclusão de características intrínsecas aos membros do sexo feminino presentes nos conselhos de administração (experiência profissional, formação académica, idade) com o intuito de

analisar como é que essas características podem alterar a cooperação e o impacto das mulheres na gestão de resultados. Por último, também seria interessante analisar as diferenças financeiras antes e depois da lei n.º 62/2017, que indicam a representação equilibrada entre mulheres e homens nos órgãos de administração e de fiscalização das entidades do setor público empresarial e das empresas cotadas em bolsa.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UIDB/04928/2020

REFERÊNCIAS

- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *The journal of finance*, 62(1), 217-250. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01206.x>
- Alves, S. (2023). Gender diversity on corporate boards and earnings management: Evidence for European Union listed firms. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2193138. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2193138>
- Arioglu, E. (2020). The affiliations and characteristics of female directors and earnings management: evidence from Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 35(7), 927-953. <https://doi.org/10.1108/MAJ-07-2019-2364>
- Arun, T. G., Almahrog, Y. E., & Ali Aribi, Z. (2015). Female directors and earnings management: Evidence from UK companies. *International Review of Financial Analysis*, 39, 137-146. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2015.03.002>
- Attia, E. F., Yassen, S., Chafai, A., & Qotb, A. (2024). The impact of board gender diversity on the accrual/real earnings management practice: evidence from an emerging market. *Future Business Journal*, 10(1), 24. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00307-7>
- Damak, S. T. (2018). Gender diverse board and earnings management: Evidence from French listed companies. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 9(3), 289-312. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2017-0088>
- Dechow, P. M., Sloan, R. G., & Sweeney, A. P. (1995). Detecting Earnings Management. *The Accounting Review*, 70(2), 193-225. <https://www.jstor.org/stable/248303>
- Duarte, A. F., Lisboa, I., & Carreira, P. (2022). Does earnings quality impact firms' performance? The case of Portuguese SMEs from the mold sector. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. <https://doi.org/10.1108/JFRA-12-2021-0444>
- EIGE (2022). Gender balance in Business and Finance, December 2022. *European Institute for Gender Equality*. Retrieved from <https://eige.europa.eu/>
- Faccio, M., Marchica, M. T., & Mura, R. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.02.008>
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *The journal of law and Economics*, 26(2), 327-349. <https://doi.org/10.1086/467038>
- Gavious, I., Segev, E., & Yosef, R. (2012). Female directors and earnings management in high-technology firms. *Pacific Accounting Review*, 24(1), 4-32. <https://doi.org/10.1108/01140581211221533>
- Gull, A. A., Nekhili, M., Nagati, H., & Chtioui, T. (2018). Beyond gender diversity: How specific attributes of female directors affect earnings management. *The British Accounting Review*, 50(3), 255-274. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.09.001>
- Harakeh, M., El-Gammal, W., & Matar, G. (2019). Female directors, earnings management, and CEO incentive compensation: UK evidence. *Research in International Business and Finance*, 50, 153-170. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2019.05.001>
- Healy, P. M., & Wahlen, J. M. (1999). A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting. *Accounting Horizons*, 13(4), 365-383. <https://doi.org/10.2308/acch.1999.13.4.365>
- Hillman, A. J., Shropshire, C., & Cannella Jr, A. A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of management journal*, 50(4), 941-952. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279222>
- IPCG. (2018). Corporate governance code. Portuguese Institute of Corporate Governance. Retrieved from <https://cgov.pt/>
- 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. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Jones, J. J. (1991). Earnings Management During Import Relief Investigations. *Journal of Accounting Research*, 29(2), 193-228. <https://doi.org/10.2307/2491047>
- Kaplan, S., Pany, K., Samuels, J., & Zhang, J. (2009). An examination of the association between gender and reporting intentions for fraudulent financial reporting. *Journal of Business Ethics*, 87, 15-30. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9866-1>
- Kirsch, A. (2021). Women on Boards Policies in Member States and the Effects on Corporate Governance STUDY Requested by the JURI committee Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs Directorate-General for Internal Policies.
- La Rocca, M., Neha Neha, & La Rocca, T. (2020). Female management, overconfidence and debt maturity: European evidence. *Journal of Management and Governance*, 24(3), 713-747. <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09479-9>
- Li, X., Than, E. T., Ahmed, R., Ishaque, M., & Huynh, T. L. D. (2021). Gender diversity of boards and executives on real earnings management in the bull or bear period. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2562>
- Li, X., Than, E. T., Ahmed, R., Ishaque, M., & Huynh, T. L. D. (2023). Gender diversity of boards and executives on real earnings management in the bull or bear period: Empirical evidence from China. *International Journal of Finance & Economics*, 28(3), 2753-2771. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2562>
- Mnif, Y., & Cherif, I. (2021). Female board directorship and earnings management. *Pacific Accounting Review*, 33(1), 114-141. <https://doi.org/10.1108/PAR-04-2020-0049>
- Nguyen, T. H. H., Ntim, C. G., & Malagila, J. K. (2020). Women on corporate boards and corporate financial and non-financial

- performance: A systematic literature review and future research agenda. *International Review of Financial Analysis*, 71, 101554. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101554>
- Orazalin, N. (2020). Board gender diversity, corporate governance, and earnings management: Evidence from an emerging market. *Gender in Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/GM-03-2018-0027>
- Peni, E., & Vähämaa, S. (2010). Female executives and earnings management. *Managerial Finance*, 36(7), 629-645. <https://doi.org/10.1108/03074351011050343>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (Stanford Business Classics) 1st Edition (SSRN Scholarly Paper No. 1496213). <https://papers.ssrn.com/ABSTRACT=1496213>
- Poletti-Hughes, J., & Martinez Garcia, B. (2022). Leverage in family firms: The moderating role of female directors and board quality. *International Journal of Finance & Economics*, 27(1), 207-223. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2147>
- Release, P. (2022). Council of the EU PRESS EN Council approves EU law to improve gender balance on company boards. www.consilium.europa.eu/press
- Ronen, J., Yaari, V., Ronen, J., & Yaari, V. (2008). Definition of earnings management. *Earnings management: Emerging insights in theory, practice, and research*, 25-38.
- Saleh, N. M., & Sun, X. W. (2021). The influence of female directors proportion on investment efficiency: The mediating role of caution. *Gender in Management*, 37(3), 289-304. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2020-0295>
- Schipper, K. (1989). Earnings management. *Accounting Horizons*, 3(4), 91.
- Setó-Pamies, D. (2015). The relationship between women directors and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 334-345. <https://doi.org/10.1002/csr.1349>
- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women Directors on Corporate Boards: From Tokenism to Critical Mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317. <https://www.jstor.org/stable/41475957>
- Umer, R., Abbas, N., Hussain, S., & Naveed, N. (2020). The gender diversity and earning management practices: evidence from *Pakistan. City University Research Journal*, 10(2).
- Zalata, A. M., Ntim, C. G., Alsohagy, M. H., & Malagila, J. (2022). Gender diversity and earnings management: The case of female directors with financial background. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 58(1), 101-136. <https://doi.org/10.1007/s11156-021-00991-4>
- Zhang, Y., & Rajagopalan, N. (2004). When the known devil is better than an unknown god: An empirical study of the antecedents and consequences of relay CEO successions. *Academy of management journal*, 47(4), 483-500. <https://doi.org/10.5465/20159598>

THE CONTRIBUTION OF THE FINTECH INDUSTRY TO THE 2030 AGENDA AND ITS IMPACT ON STOCK MARKET PRICES

María del Mar Miralles Quirós, marmiralles@unex.es, Universidad de Extremadura

José Luis Miralles Quirós, miralles@unex.es, Universidad de Extremadura

Azahara Gil Corbacho, azaharagc@unex.es, Universidad de Extremadura

ABSTRACT

Nowadays, the FinTech industry has become an essential segment of the economy and stock markets. It is also seen as a driver of change towards sustainable and inclusive economic development. However, knowledge about the sustainability practices of these types of companies and their impact is scarce. Since the United Nations 2030 Agenda with its Sustainable Development Goals (SDGs) have become the cornerstone of global political, economic and financial issues, this research aims to analyze the contribution to the SDGs of 80 FinTech companies listed on the North American stock market during the 2019-2022 period and their impact on stock prices. Our overall results show that although very few FinTech companies disclose information on their support for the SDGs, this information is positive and significantly valued by financial stakeholders. These findings are relevant for the managers of these companies, financial stakeholders and other stakeholders, including academics, policymakers and society in general.

KEYWORDS: 2030 Agenda, FinTech industry, stock market prices, financial stakeholders.

NAVIGATING TAIL RISKS: THE INFLUENCE OF GEOPOLITICAL UNCERTAINTY ON CLEAN AND CARBON ENERGY

Vitor Gabriel, vigab@ipg.pt, Instituto Politécnico da Guarda

María del Mar Miralles Quirós, marmiralles@unex.es, Universidad de Extremadura

José Luis Miralles Quirós, miralles@unex.es, Universidad de Extremadura

ABSTRACT

This work explores the relationship between geopolitical risk (GPR) and two segments of exchange-traded funds (ETFs) focused on energy. The aim is to assess how risks from wars, political conflicts, and terrorist activities influence the behavior of these financial assets. We analyze the performance of funds representing clean energy and carbon energy sectors, alongside two geopolitical risk indices, over roughly fifteen and a half years. This timeframe includes various market conditions, particularly highlighting the pandemic crisis, the war in Ukraine, and the ongoing conflict in Palestine. By employing a quantile connectivity approach, we identified secondary effects during turbulent financial periods, especially during downturns in energy asset prices linked to shifts in the geopolitical threat index. The findings provide valuable insights into how GPR impacts energy investments and are relevant for a wide range of market participants.

KEYWORDS: Clean energy, carbon energy, global political risk, Russia-Ukrainian War, conflict in Palestine.

FATORES CHAVE DO DESEMPENHO NO COMÉRCIO POR GROSSO DE PRODUTOS ALIMENTARES: EVIDÊNCIAS DO SETOR EM PORTUGAL

Ricardo Joaquim, ricardo.joaquim@fe.uc.pt, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Portugal;
CeBER, *Centre for Business and Economics Research*, Universidade de Coimbra, Portugal

Adriana Silva, afsilva@iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S.
Martinho do Bispo, 3045-093, Coimbra, Portugal.; CeBER, Faculty of Economics, Coimbra, Portugal

Liliana Marques Pimentel, liliana.pimentel@fe.uc.pt, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra,
Portugal; CeBER, *Centre for Business and Economics Research*, Universidade de Coimbra, Portugal

RESUMO

O presente estudo analisa os determinantes do desempenho das empresas portuguesas do setor de comércio por grosso de produtos alimentares, um setor crucial para a economia nacional, responsável por 10% do Produto Interno Bruto (PIB) e do emprego em Portugal. A investigação tem como objetivo identificar os fatores que influenciam o desempenho destas empresas, distinguindo entre características internas e externas destas empresas. A análise baseia-se numa amostra de 168 empresas portuguesas do setor, abrangendo o período de 2017 a 2022. A metodologia adotada recorre a dados em painel, sendo o modelo de efeitos aleatórios com erros-padrão robustos identificado como o mais adequado. Como variáveis de desempenho empresarial, foram utilizadas a rentabilidade do ativo (ROA) e a rentabilidade dos capitais próprios (ROE), indicadores frequentemente utilizados na literatura. Os resultados evidenciam que os determinantes do desempenho empresarial variam consoante a métrica utilizada. Relativamente às variáveis internas, verificou-se que a liquidez geral e a alavancagem financeira apresentam uma relação negativa e estatisticamente significativa com a ROA, sugerindo que elevados níveis de liquidez podem indicar uma gestão ineficiente dos recursos financeiros e que o endividamento excessivo reduz a rentabilidade operacional das empresas. Por outro lado, a dimensão da empresa influencia positivamente a ROA, o que pode ser explicado pelo facto de empresas maiores beneficiarem de economias de escala, maior poder de negociação e capacidade de diversificação de atividades. No âmbito da governança empresarial, constatou-se que o tamanho do conselho de administração tem um efeito negativo sobre a ROA, o que sugere que conselhos maiores podem enfrentar desafios na tomada de decisão eficiente e na supervisão da gestão. Esta evidência está em linha com estudos que demonstram que conselhos maiores podem dificultar a comunicação e a capacidade de reação estratégica. Adicionalmente, os gastos com pessoal revelaram-se a única variável com impacto negativo em ambas as medidas de desempenho (ROA e ROE), indicando que o aumento da proporção de custos com trabalhadores pode comprometer a rentabilidade das empresas. No que respeita aos fatores externos, a confiança dos consumidores tem um impacto positivo e significativo na ROA, sugerindo que a perceção dos consumidores sobre a economia influencia diretamente o desempenho das empresas do setor. No entanto, o PIB e a inflação não se revelaram estatisticamente significativos na maioria dos modelos, indicando que o setor pode ser relativamente resiliente às flutuações macroeconómicas. Os resultados obtidos contribuem para a literatura existente ao demonstrar que o desempenho das empresas do setor depende de um equilíbrio entre a gestão financeira interna, o contexto externo e a estrutura de governança empresarial. Estes resultados têm implicações práticas relevantes, pois fornecem informações úteis para gestores, investidores e reguladores, permitindo a definição de estratégias mais eficazes para a maximização do desempenho empresarial no setor de comércio por grosso de produtos alimentares. A investigação reconhece algumas limitações, nomeadamente o período temporal relativamente curto e a utilização exclusiva de variáveis contabilísticas para medir o desempenho. Assim, futuras pesquisas poderão considerar a inclusão de medidas de desempenho baseadas no mercado, como o Q de Tobin, bem como a extensão da análise a outros países, permitindo uma melhor compreensão da relevância dos determinantes do desempenho empresarial em diferentes contextos.

PALAVRAS-CHAVE: Grossistas, Alimentação, *Corporate Governance*, Fatores Macroeconómicos, Desempenho Empresarial

ABSTRACT

This study analyses the determinants of the performance of Portuguese companies in the food wholesale sector, a crucial sector for the national economy, responsible for 10% of Portugal's Gross Domestic Product (GDP) and employment. The research aims to identify the factors that influence the performance of these companies, distinguishing between the internal and external characteristics of these companies. The analysis is based on a sample of 168 Portuguese companies in the sector, covering the period from 2017 to 2022. The methodology used is panel data, with the random effects model with robust standard errors identified as the most appropriate. Return on assets (ROA) and return on equity (ROE), indicators widely used in the literature, were used as firm performance variables. The results show that the determinants of firm performance vary depending on the measure used. Among the internal variables, general liquidity and financial leverage were found to have a negative and statistically significant relationship with ROA, suggesting that high levels of liquidity may indicate inefficient management of financial resources and that excessive indebtedness reduces companies' operating profitability. On the other hand, firm size has a positive impact on ROA, which can be explained by the fact that larger firms benefit from economies of scale, greater bargaining power and the ability to diversify activities. In the area of corporate governance, board size was found to have a negative effect on ROA, suggesting that larger boards may face challenges in making efficient decisions and monitoring management. This evidence is consistent with studies showing that larger boards may hinder communication and strategic responsiveness. In addition, personnel costs were the only variable to have a negative impact on both performance measures (ROA and ROE), suggesting that an increase in the share of labour costs can affect companies' profitability. In terms of external factors, consumer confidence has a positive and significant impact on ROA, suggesting that consumers' perception of the economy has a direct impact on the performance of companies in the sector. However, GDP and inflation were not statistically significant in most of the models, suggesting that the sector may be relatively resilient to macroeconomic fluctuations. The results contribute to the existing literature by showing that the performance of companies in the sector depends on a balance between internal financial management, the external environment and the corporate governance structure. These results have relevant practical implications, as they provide useful information for managers, investors and regulators, allowing the definition of more effective strategies for maximising business performance in the food wholesale sector. The research acknowledges some limitations, namely the relatively short time period and the exclusive use of accounting variables to measure performance. Therefore, future research could consider the inclusion of market-based performance measures, such as Tobin's Q, as well as extending the analysis to other countries in order to better understand the relevance of the determinants of firm performance in different contexts.

KEYWORDS: Wholesale trade, food, corporate governance, macroeconomic factors, firm performance

THE RELEVANCE OF CASH FLOW VARIABLES IN PREDICTING THE FINANCIAL VULNERABILITY OF PORTUGUESE INDUSTRIAL SMES

Rafael Moreira, rafael.moreira@mota-engil.pt, Mota-Engil (IT Division), MSc. in Corporate Finance, Polytechnic University of Viseu

Luís Rodrigues, luisfr@estv.ipv.pt, Associate Professor of Finance in Polytechnic University of Viseu

ABSTRACT

This study addresses the prediction of ex-ante financial vulnerability to insolvency in the context of Portuguese industrial SMEs. Inspired in the methodology proposed by Pindado, Rodrigues and Torre (2008), we propose a model of financial vulnerability probability that considers the effect of cash flows on the earliest stages of insolvency vulnerability. The estimation of this probabilistic model considers different degrees of financial vulnerability and controls for the effects of exogenous macroeconomic shocks through dummy variables. Its specification was confirmed using panel data methodology, and all working hypotheses on the determinants of financial vulnerability were validated, as all explanatory variables. Particularly, the cash flow variable, follow the expected sign and are statistically significant. The results obtained for different conditions of financial vulnerability suggest the potential complementarity of using multiple indicators of financial vulnerability in the prevention and timely intervention in diagnosed companies.

KEYWORDS: SME, Cash Flow; Panel Data; Insolvency; Financial Vulnerability Model.

Gestão de recursos humanos

ADAPTAÇÃO TRANSCULTURAL E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO E-WORK LIFE SCALE (EWL) PARA O PORTUGUÊS DO BRASIL

Angela Fatima Oliveira da Cruz, angela.cruz@ifal.edu.br, Mestranda em Gestão no Instituto Politécnico da Guarda

Ana Isabel da Silva Alves Poças, anapocas@ipg.pt, Professora Adjunta do Instituto Politécnico da Guarda

ABSTRACT

O estudo realizou adaptação transcultural e validação da *E-Work Life Scale* (EWL) (Charalampous, *et al.*, 2023), para o português brasileiro, seguindo a metodologia de Reichenheim e Moraes (2007). Participaram 141 servidores (57% mulheres); tempo de serviço de 13,04 anos (DP=9,09); 3,06 dias (DP=1,34) em teletrabalho. A Análise Fatorial Exploratória (AFE) não corroborou a estrutura de quatro fatores originais. Nova AFE, com extração por componentes principais, replicou os quatro fatores originais, mas revelou anomalias que podem estar associados à escala *Likert* invertida em relação aos padrões brasileiros, possivelmente afetando as respostas. Recomenda-se revisão semântica, inversão da escala, ampliação da amostra e realização de modelagem de equações estruturais (SEM). O estudo enfatiza a necessidade de investigações sobre o bem-estar no teletrabalho na administração pública federal brasileira, especialmente diante da consolidação do teletrabalho. Os achados fornecem subsídios para aprimoramentos metodológicos no instrumento, visando melhorar sua adequação ao contexto proposto.

PALAVRAS-CHAVE: Teletrabalho, E-work; Validação de escala; População brasileira.

ABSTRACT

The study carried out cross-cultural adaptation and validation of the E-Work Life Scale (EWL) (Charalampous, *et al.*, 2023) into Brazilian Portuguese, following the methodology of Reichenheim and Moraes (2007). A total of 141 civil servants took part (57% women); length of service 13.04 years (SD=9.09); 3.06 days (SD=1.34) teleworking. The Exploratory Factor Analysis (EFA) did not corroborate the original four-factor structure. A new EFA, with extraction by principal components, replicated the four original factors, but revealed anomalies that may be associated with the inverted Likert scale in relation to Brazilian standards, possibly affecting the responses. Semantic review, inversion of the scale, expansion of the sample and structural equation modeling (SEM) are recommended. The study emphasizes the need for further research into well-being in teleworking in the Brazilian federal public administration, especially given the consolidation of teleworking. The findings provide support for methodological improvements to the instrument, with a view to improving its suitability for the proposed context.

KEYWORDS: Telework, E-work; Scale validation; Brazilian population.

1. INTRODUÇÃO

O teletrabalho é um fenómeno complexo que envolve cinco dimensões principais: uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs), intensidade das competências, ambiente organizacional interno e externo, e localização da execução das atividades laborais (Pantoja *et al.*, 2020). Este consiste em atividades realizadas fora do ambiente tradicional de trabalho, utilizando TICs, com ênfase na qualidade e satisfação profissional e pessoal (Andrade, 2020). Embora tenha sido impulsionado pela pandemia de Covid-19, o teletrabalho no serviço público federal já estava previsto desde o Decreto nº 1.590/95. O Ministério da Economia regulamentou o teletrabalho através do Programa de Gestão e Desempenho (PGD),

focado na entrega de resultados e qualidade dos serviços públicos. Em 2022, o Decreto nº 11.072/22 reforçou essa regulação, e em 2023, novas instruções foram emitidas para implementar e monitorar o PGD.

Com o teletrabalho cada vez mais difundido na administração pública brasileira, cresce a necessidade de avaliar a qualidade de vida dos teletrabalhadores. Estudos mostram carência de ferramentas adequadas para isso, e uma proposta é aplicar o *E-Work Life Scale* (EWL) (Charalampous, *et al.*, 2023), um instrumento já validado em outros contextos, para avaliar sua aplicabilidade entre servidores públicos brasileiros, além disso Hair, *et al.* (2009) assinala que a utilização de escalas prontas aumenta a confiabilidade das análises.

Este estudo tem como principal objetivo o de adaptar transculturalmente o *E-Work Life Scale* (EWL) para o idioma português do Brasil, no âmbito da administração pública brasileira, buscando identificar a consistência do instrumento no contexto de sua tradução; avaliando-se a equivalência com o instrumento original e validar o conteúdo do modelo adaptado em instituição pública aderente ao teletrabalho, legitimando sua utilização na realidade dos servidores públicos no Brasil.

1.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TRABALHO AO TELETRABALHO

Desde o início da sociedade humana, o trabalho tem sido um fator transformador, impulsionando o desenvolvimento de tecnologias que moldam o ambiente e a sociedade. Fontana (2021) define o trabalho como uma ação humana voltada à transformação de objetos e processos para alcançar determinados fins. Com o tempo, a digitalização e o uso de tecnologias como automação, robótica, inteligência artificial (IA) e internet das coisas (IoT) modificaram significativamente as relações sociais e os meios de produção (Cavalcante e Jorge Neto, 2019).

No início do século XXI, a Quarta Revolução Industrial (Indústria 4.0) trouxe uma integração entre os mundos físico, digital e biológico, promovendo a automatização e a personalização de produtos, além da remodelação do papel humano, que agora se foca na supervisão e manutenção de sistemas tecnológicos (Schwab, 2016). Entretanto, esse avanço tecnológico prioriza a eficiência, muitas vezes em detrimento do bem-estar dos trabalhadores e da sustentabilidade ambiental (Huai-Wei *et al.*, 2024).

Com as novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) e o aumento da eficiência das indústrias, observou-se a extinção de certas profissões e o surgimento de outras, que exigem uma maior especialização dos trabalhadores (Ribeiro, 2020). A popularização de dispositivos como computadores, *tablets* e *smartphones* modificou drasticamente a forma como nos comunicamos, interagimos, consumimos (Silva e Barra Neto, 2024), intensificada pela pandemia de Covid-19, consolidou o teletrabalho, que se tornou uma realidade na sociedade contemporânea e continuará evoluindo conforme a tecnologia e as relações de mercado se transformam (Fontana, 2021).

1.2 TELETRABALHO

O conceito de teletrabalho é diverso e depende da perspectiva adotada, embora seu foco principal seja a organização do trabalho fora do ambiente físico da empresa, com o uso de tecnologias como computadores e *smartphones*. Sullivan (2003) aponta a dificuldade em se estabelecer uma definição universalmente aceita de teletrabalho. A Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2020) define o trabalho remoto como atividades realizadas total ou parcialmente fora do local de trabalho habitual, sendo o teletrabalho uma subcategoria que utiliza dispositivos eletrônicos.

Nos Estados Unidos, o teletrabalho é frequentemente chamado de *telecommuting*, destacando a substituição da deslocação até à organização de origem pelo uso de TICs. Na Europa, o termo *telework* é mais comum, enfatizando o uso dessas tecnologias para a realização do trabalho. Russel e Grant (2020) destacam o conceito de *agile working*, oriundo da indústria de software, visa desenvolver infraestruturas tecnológicas flexíveis para aumentar a celeridade nas atividades laborais. O termo *home office* refere-se ao trabalho realizado na residência do trabalhador, com estrutura própria ou fornecida pela empresa, e foi amplamente utilizado no Brasil durante a pandemia de Covid-19 (Fincato, 2020). Estudos de diversos autores (Lamond *et al.*, 1997; Rocha e Amador, 2018; ILO, 2020; Fincato, 2020; Fontana, 2021; Rangel e Bacinello, 2024) apontam dois elementos centrais no teletrabalho: a execução fora da empresa e o uso de TICs. Baseado nos estudos de Rocha e Amador (2018) e de Russel e Grant (2020), foi organizada a Tabela 1, facilitando a visualização das diversas categorias de teletrabalho.

Tabela 1– Categorias de Teletrabalho. Fonte: Elaborado pela autora (2024), baseado nos estudos de Rocha e Amador (2018) e Russel e Grant (2020).

Categoria	Características
Trabalho em domicílio	Também identificado com o termo <i>small office/home office</i> (SOHO), trata-se do trabalho realizado na casa do trabalhador.
Trabalho em escritórios-satélite	Os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central;
Trabalho em telecentros	O trabalho é realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo do domicílio do trabalhador, que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos
Trabalho móvel	Fora do domicílio ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente
Trabalho em empresas remotas ou <i>off-shore</i>	<i>Call-centers</i> ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata.
Trabalho informal ou teletrabalho misto	Acordo com o empregador para que trabalhe algumas horas fora da empresa.
Trabalho Ágil	Envolve a libertação das formas tradicionais de organizar e estruturar o trabalho através de flexibilidade temporal e espacial, integração dos recursos da organização, estímulo à inovação e utilização das TICs para alcançar os principais objectivos organizacionais e de trabalho.

O desenvolvimento tecnológico permitiu que muitas atividades de trabalho, especialmente as relacionadas com a tecnologia, fossem realizadas a qualquer hora e em qualquer lugar, independentemente da terminologia usada para descrevê-las (Fontana, 2021). Isso muitas vezes ultrapassa fronteiras nacionais, e a Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2020) ressalta que o teletrabalho ainda não é regulado por normas internacionais, observando-se uma grande variação da legislação entre os países.

Para implementar o teletrabalho numa instituição, é essencial uma análise prévia do ambiente e um planejamento adequado. Taskin & Edwards (2007) observaram que, em duas instituições públicas, a preparação foi crucial para o sucesso. No âmbito da gestão de pessoas, Alves (2020) destaca a importância de identificar previamente as competências comportamentais dos trabalhadores, buscando entender o perfil do teletrabalhador, algo que pode impactar tanto os resultados individuais quanto institucionais (Pantoja *et al.*, 2021).

Nem todos os trabalhadores têm o perfil ideal para o teletrabalho, que exige comprometimento, auto-organização e autonomia e a existência de obstáculos como o isolamento social, a sobrecarga de trabalho e a falta de reconhecimento podem dificultar a sua adoção (Pantoja *et al.*, 2021). Ao analisar artigos sobre teletrabalho publicados entre 2009 e 2018, Alves (2020) descreveu diversas vantagens e desafios críticos associados a essa modalidade (Tabela 2), tanto para empresas quanto para trabalhadores, que por vezes podem parecer contraditórios, porém o sucesso da implementação desta modalidade de trabalho passa justamente pela capacidade da empresa em enfrentar as mudanças necessárias e do trabalhador se ajustar a nova forma de autogestão de seu tempo e, onde ambos, encarem os desafios, buscando a diminuição dos pontos críticos e encontrando o equilíbrio.

Tabela 2 – Vantagens e Pontos Críticos do Teletrabalho. Fonte: Elaborado pela autora (2024), baseado nos estudos de Alves (2020)

	Organização	Trabalhador
Vantagens	Redução de custos	Flexibilidade
	Autonomia	Economia de recursos financeiros
	Aumento da produtividade	Redução do estresse e da tensão profissional
	Flexibilidade	Oportunidade para pessoas com deficiência
	Retenção de talentos	Autonomia
	Redução absenteísmo	
	Melhora do clima organizacional	
	Prática da gestão por competência	
	Redução de afastamentos dos colaboradores	
	Comprometimento dos colaboradores	
Pontos Críticos	Mudanças na estrutura organizacional	Compartilhamento do espaço doméstico
	Queda de produção na fase inicial	Distanciamento da dinâmica organizacional da empresa
	Erros na seleção das tarefas	Dificuldade para trabalho em equipe
	Adaptação à nova modalidade	Diminuição do intercâmbio de conhecimento entre colaboradores
	Mudança da cultura	Isolamento social
	Dificuldade de controle sobre os teletrabalhadores	Dificuldade de ascensão na carreira
	Perda da integração e vínculo com a organização	Controle do tempo de trabalho

1.3 TELETRABALHO NO BRASIL E NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

O teletrabalho já é realidade em vários setores a nível mundial, onde diversos países como Portugal, Espanha, Colômbia, Itália, entre outros, já possuem alguma regulação no âmbito do teletrabalho (Fincato, 2020). No Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, apresenta as bases legais das relações de trabalho e emprego no Brasil e trouxe, no seu texto original, a possibilidade de realização do trabalho na residência do trabalhador, informando que “*Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego*”, porém embora já se pensasse sobre o assunto enquanto um facto jurídico, pouco se escrevia sobre o mesmo, observando-se a ausência de legislação acerca desta modalidade laboral (Fincato, 2020).

A Lei nº 12.551/2011 alterou o texto do artigo 6º, inserindo a figura do “trabalho à distância” no arcabouço legal brasileiro, igualando esta modalidade ao trabalho presencial e, em seu parágrafo único, positiva os meios telemáticos e informatizados de comando como formas de controle e supervisão do trabalho alheio, equiparando com as formas de controle presenciais. Em 2017, na grande reforma do trabalho ocorrida no Brasil através da Lei 13.467/2017, o teletrabalho passou a ter existência formal na legislação brasileira através da inserção de diversos artigos à CLT, que regulam e fundamentam as relações de trabalho nesta modalidade.

No serviço público federal, o Decreto nº 1.590/95, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores federais, trouxe a possibilidade de dispensa do controle de assiduidade em situações especiais, onde os resultados possam ser efetivamente mensuráveis. Observa-se que no início de 2020 poucos eram os órgãos que haviam implementado tal forma de execução das atividades laborais pelos seus servidores (Esteves Júnior, 2020). O pioneiro foi o Serviço de Processamento de Dados (Serpro), que, desde 2006, possui parte de suas atividades desenvolvidas em teletrabalho, apresentando ganhos de produtividade e economia. Na sequência outros órgãos começaram a fazer uso do teletrabalho associado a um programa de

gestão: em 2009 o Tribunal de Contas da União; em 2010 a Receita Federal do Brasil; em 2011 a Advocacia Geral da União e em 2012 o Tribunal Superior do Trabalho (Lima, 2018).

A pandemia do Covid-19 fez as instituições públicas interromperem suas atividades presenciais e o *home office* foi implementado de forma compulsória em praticamente todos os órgãos da administração pública federal através da Portaria nº 39, de 31/03/2020. Não obstante todas as perdas humanas, económicas e sociais que varreram o mundo desde o início da situação pandémica, as instituições públicas brasileiras perceberam as vantagens do teletrabalho, tanto na economia quanto na prestação dos serviços para a população. Filardi, Castro e Zanini (2020), num estudo desenvolvido junto a gestores e servidores em teletrabalho no Serpro e na Receita Federal, relataram que 32% dos entrevistados perceberam economia nos gastos dos órgãos com água e luz, além da percepção de 83,7% dos entrevistados que relataram diminuição nos gastos com transporte e deslocações.

A resistência dos gestores ao teletrabalho diminui, assim como a desconfiança dos trabalhadores. O teletrabalho se mostra eficiente para vários setores da sociedade. Observa-se que o teletrabalho não é opcional para todos os tipos de serviços prestados, percebendo-se que para diversas carreiras, como a docente, o teletrabalho não poderia ser executado, uma vez que o interesse público deve sobressair-se ao privado e, de acordo com Silva (2015) o teletrabalho é admitido para atividades que despendam de maior esforço individual e não necessitem de interação coletiva para execução. Num estudo realizado em duas instituições públicas na Bélgica em 2007, Taskin & Edwards perceberam que o sucesso e o fracasso de um programa de teletrabalho estão muito ligados ao apoio estratégico e a transparência na comunicação sobre o teletrabalho, a qualificação e capacidade de resiliência dos trabalhadores, além de formas de controlo que não esbarrem na estrutura burocrática do órgão público.

O uso das TICs como instrumentos possibilitadores e facilitadores de uma nova gestão pública se evidenciou e com isto muitas instituições públicas migraram parte de suas atividades para o teletrabalho, apoiados pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 do Ministério da Economia que orientou as instituições públicas para implementação do programa de gestão. Em 2022, foi editado o Decreto nº 11.072/2022, que instituiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Neste documento estão detalhadas as diretrizes para adesão dos diversos órgãos da administração federal ao PGD, definindo suas características, modalidades e disciplinando o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas, com foco nos resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O teletrabalho, atualmente, é uma prática de gestão de pessoas, muitas vezes usada de forma estratégica pelo governo federal, possibilitando flexibilidade e retenção dos servidores públicos, uma vez que os indicadores de gestão de pessoas são melhorados reduzindo a fuga de talentos na administração, diminuição do absenteísmo, melhorando o recrutamento e possibilidade de integração de pessoas com deficiência (Leite e Lemos, 2021), tendo como consequência a otimização da prestação dos serviços públicos, especialmente em unidades mais remotas e de difícil provimento. Oliveira e Pantoja (2018) destacam que a redução de custos, o aumento da produtividade e a satisfação pessoal são vantagens propiciadas pelo teletrabalho. Porém o trabalho realizado de forma remota exige a reorganização da instituição pública, criando formas de controlo de trabalho, apoiando-se no discurso da confiança no funcionário, e, dessa forma, “*reforça as virtudes burocráticas tradicionais de previsibilidade, responsabilização, vigilância e controlo do trabalho da administração pública*” (Taskin; Edwards, 2007). Apesar das vantagens institucionais e dos ganhos em qualidade de vida para o trabalhador, o teletrabalho apresenta pontos críticos, que devem ser avaliados pelos envolvidos na sua implementação, como foi aludido no ponto 1.2.

1.4 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

O Instituto Federal de Alagoas (Ifal) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, com autonomia administrativa e financeira, composta por 16 campi que atendem cerca de 20.000 estudantes nos níveis médio, superior e de pós-graduação. O Ifal conta com 1.863 servidores, incluindo 1.024 professores e 834 técnicos administrativos.

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é regulado no Ifal pela Portaria Normativa nº 69/2024, que autoriza o teletrabalho parcial ou total, baseado na gestão por resultados. A adesão ao programa é feita por meio de um processo seletivo e para o registo das atividades, foi desenvolvido um *software*, onde os servidores têm suas metas de trabalho, baseadas nos objetivos institucionais, registadas e acompanhadas pela chefia imediata que avalia as entregas realizadas, podendo redefinir as metas do participante por necessidade do serviço. O desempenho é mensurado em horas e as atividades são ajustadas conforme a necessidade institucional, com limite de 40 horas semanais.

Atualmente, 604 servidores, tanto técnicos administrativos como docentes no exercício de funções administrativas, aderiram ao PGD. A participação dos servidores no PGD ocorre em função da conveniência e do interesse do serviço, não

se constituindo direito do participante. Uma das vantagens que o PGD trouxe foi a possibilidade de participação dos docentes, que como já referido, não podem desempenhar sua função finalística, ou seja, ministrar aulas, de forma remota, porém devido à carência de servidores técnico administrativos, na sequência do aumento das aposentações nos últimos anos e da incapacidade do governo federal em repor estes profissionais, acabou por forçar a gestão do órgão a trazer esses profissionais para atuar em atividades administrativas, as quais podem ser executadas em regime de teletrabalho.

A instituição do PGD demonstra um amadurecimento da gestão pública federal no pós-Covid-19, onde se observa que, antes da pandemia, apenas órgãos superiores e localizados próximos da alta gestão do governo brasileiro haviam conseguido implementar o teletrabalho. Atualmente a maioria dos órgãos públicos federais tem o PGD implementado, validando boas práticas de gestão de pessoas.

Destaca-se, ainda, a evolução que o PGD teve desde o início da sua execução, no qual o informalmente chamado PGD 1.0 (baseado na Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 65/2020), tinha foco na microgestão das atividades das equipas, enquanto a sua nova versão, o PGD 2.0 (baseado na Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24/2023), tem foco nos objetivos estratégicos da instituição, definidos no Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI). Isso é possível devido à alta qualificação dos servidores e das suas chefias, através de incentivos governamentais a formação, além do amadurecimento na gestão dos processos nos órgãos que constituem o governo federal.

2. MÉTODO DE ESTUDO

Este estudo foca-se na tradução, adaptação cultural e validação do instrumento *E-Work Life Scale* (EWL) para o português do Brasil. Trata-se de uma pesquisa exploratória, que, conforme Vergara (1998), é realizada em áreas com pouco conhecimento acumulado. Como se trata de um estudo de sondagem, não há hipóteses pré-definidas, mas estas podem surgir ao longo ou no final da pesquisa. De natureza quantitativa, o estudo utiliza instrumentos estatísticos para a coleta e análise dos dados, visando medir as relações entre variáveis (Zanella, 2009).

O método utilizado para a adaptação transcultural do instrumento foi descrito por Reichenheim e Moraes (2007) e apresenta os seguintes aspetos, denominados equivalências, ilustrado na Figura 1.



Figura 1: Método para adaptação transcultural de instrumentos de aferição. Fonte: Elaborado pela autora (2024), baseado nos estudos de Reichenheim e Moraes (2007)

2.1 E-WORK LIFE SCALE (EWL)

A escala EWL é um instrumento do tipo *Likert* com itens que variam de 1 (concordo plenamente) a 5 (discordo plenamente), originalmente escrita em inglês, elaborado a partir de estudos desenvolvidos por Grant *et al.* (2018) e revisada por Charalampous *et al.* em 2023. Para o desenvolvimento deste trabalho foi solicitada anuência dos pesquisadores responsáveis, que responderam de forma positiva e se colocaram à disposição para dúvidas.

Essa escala avalia uma série de aspetos teoricamente relevantes da experiência de trabalho eletrónico relacionados com quatro áreas principais na gestão das organizações. Foi organizada de forma a possibilitar sua aplicação em diversos níveis dentro das instituições, podendo ser utilizada de forma individual e como suporte para supervisão e gestão organizacional, ajudando a avaliar e apoiar o bem-estar dos teletrabalhadores (Grant *et al.*, 2018).

A EWL foi desenvolvida a partir de descobertas qualitativas feitas por Grant *et al.* (2013), que procurou analisar o impacto psicológico que o trabalho remoto tem sobre os trabalhadores. Ao fornecer informações relevantes sobre a percepção de bem-estar dos teletrabalhadores, a EWL auxilia os gestores a pensarem em políticas e estratégias para melhorar a experiência e a execução do teletrabalho (Charalampous *et al.*, 2023).

De seguida, encontra-se a descrição das quatro áreas avaliadas e na Tabela 3, estão listadas as afirmações resultantes após a tradução e retradução, com suas respetivas legendas.

- **Confiança institucional:** esta área está relacionada com a forma como o trabalhador se relaciona com suas chefias e que impactam, de forma positiva ou negativa, no desempenho das atividades. Grant (2018) reforça que esta relação de confiança incentiva o comprometimento dos trabalhadores, gerando um ambiente de bem-estar. Os itens deste fator têm relação com o microgerenciamento, apoio profissional e confiança das chefias, independentemente do local de atuação Charalampous, *et al.*, 2023).
- **Flexibilidade:** a flexibilidade para realizar suas tarefas laborais é uma das maiores vantagens (Filardi, *et al.*, 2020; Charalampous, *et al.*, 2023), sendo considerada um dos principais pontos positivos do teletrabalho. Este fator relaciona-se com a possibilidade de flexibilizar o local de execução das atividades, pausas durante o expediente e conclusão do trabalho em horários diferenciados ao longo do dia.
- **Interferência da vida profissional:** a capacidade de equilibrar a vida pessoal e profissional quando em teletrabalho é uma das dimensões que tem levado a diversos estudos nas áreas de gestão de pessoas, pois as barreiras entre estes dois aspetos da vida humana tanto podem trazer sensações de bem-estar, como ser fonte de estresse e outras dificuldades. A popularização das TICs, como smartphones, tablets e computadores pessoais estimula o descumprimento dos limites entre o horário de trabalho e a vida pessoal, podendo sobrecarregar o trabalhador, levando ao chamado tecnoestresse (Sánchez-Gómez, *et al.*, 2020).
- **Eficácia/Produtividade:** Um dos pontos mais discutidos na gestão do teletrabalho, uma vez que o trabalhador não se encontra fisicamente em contato com suas chefias, o que poderia levar a diminuição da produtividade pela visão dos gestores. Roos e Silva (2023), em uma vasta revisão de literatura sobre o teletrabalho em instituições públicas no Brasil, observaram que o aumento da produtividade foi constatado pelos pesquisadores nos diversos artigos analisados.

Tabela 3 – Afirmações resultantes após a tradução e retradução e legendas. Fonte: Elaborado pela autora (2024), baseado em Grant *et al.*, 2018 e Charalampous *et al.*, 2023, após a adaptação transcultural.

Legenda	Item/Afirmativa
Confiança institucional – 5 itens	
COFI I	Minha instituição acredita que sou eficaz na minha função quando trabalho de forma remota.
COFI II	Confio que minha instituição forneça boas condições de trabalho que me permitam trabalhar efetivamente de forma remota.
COFI III	Minha chefia não me microgerencia quando trabalho remotamente.
COFI IV	Eu acredito que minha chefia me proporciona oportunidades de desenvolvimento profissional quando estou trabalhando remotamente.
COFI V	Quando não estou visível no trabalho remoto, minha chefia confia que trabalho de forma eficaz.
Flexibilidade – 4 itens	
FLEX I	Meu trabalho é tão flexível que eu, facilmente, posso ter um tempo livre trabalhando remotamente, quando e se eu quiser.
FLEX II	Minha chefia me permite flexibilizar minhas horas para atender às minhas necessidades, desde que todo o trabalho seja concluído
FLEX III	Não há restrições com relação ao local onde trabalho, desde que eu cumpra com minha função de forma eficaz.
FLEX IV	Trabalho em horários flexíveis ao longo do dia, dividindo as minhas horas de trabalho de acordo com os meus compromissos profissionais e não profissionais.

Legenda	Item/Afirmativa
Interferência da vida profissional – 6 itens	
INVP I	Meu trabalho remoto não interfere no tempo que eu gostaria de passar com minha família/amigos ou com outras atividades que não são de trabalho.
INVP II	Quando eu trabalho remotamente eu frequentemente não penso nos problemas relacionados ao trabalho fora do meu horário de trabalho normal.
INVP III	Eu estou feliz com minha vida profissional quando eu trabalho remotamente.
INVP IV	O acesso constante ao trabalho de forma remota não é muito cansativo.
INVP V	Quando trabalho remotamente de casa eu realmente sei quando desligar para que eu possa recuperar a eficácia.
INVP VI	Meus relacionamentos sofrem quando eu estou trabalhando remotamente.
Eficácia/Produtividade – 5 itens	
EFPRO I	Quando trabalho remotamente, consigo me concentrar melhor nas minhas tarefas de trabalho.
EFPRO II	Trabalhar de forma remota me torna mais eficaz para cumprir com os meus objetivos principais e entregas.
EFPRO III	Se sou interrompido quando estou trabalhando de casa, ainda consigo alcançar as expectativas de qualidade da minha chefia.
EFPRO IV	A produtividade geral do meu trabalho aumentou por meio da minha habilidade de trabalhar remotamente/de casa.
EFPRO V	Eu consigo lidar com as demandas de trabalho de forma mais eficaz quando eu trabalho remotamente.

2.1 AMOSTRA

A pesquisa foi conduzida com funcionários públicos do Instituto Federal de Alagoas (Ifal) e não necessitou de registo no Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos, sistema CEP/CONEP, conforme a Resolução nº 510/2016, art.1º, parágrafo único, alíneas V e VII e foi solicitada a autorização do dirigente responsável pela instituição.

Um questionário foi distribuído por meio da Pró-reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação (PRPPI) do IFAL, que realiza o gerenciamento do grupo “Técnicos Administrativos Ifal”, com 507 servidores cadastrados. Devido à possibilidade de alguns servidores aderentes ao PGD não participarem do grupo, foi solicitado que os participantes compartilhassem o questionário com seus colegas, utilizando a técnica de bola de neve. A pesquisa esteve aberta de 20/06/2024 a 20/08/2024 e obteve 141 respostas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dos 507 e-mails enviados, obteve-se um retorno de 141 servidores, com uma taxa de respostas de aproximadamente 28%. As estatísticas descritivas, os testes de normalidade, consistência interna e confiabilidade dos dados, além da análise fatorial exploratória (AFE) foram examinadas com o IBM SPSS *Statistics* 29, em português.

A normalidade da amostra foi determinada pelas medidas de assimetria e curtose, conforme Kline (2023), não existe um número mágico, porém valores acima de 2 para a assimetria e acima de 7 para a curtose, podem indicar não normalidade severa. A confiabilidade dos dados foi determinada pelo Alpha de Cronbach, que varia entre 0 e 1 e mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes (Hora *et al.*, 2010) e apresenta valores aceitáveis acima de 0,70.

O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi utilizado para comparar as correlações entre as variáveis e o teste de esfericidade de Bartlett verificou a adequação da amostra para a execução da análise fatorial exploratória (AFE).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Entre os respondentes, observamos que 57% eram mulheres e 43% eram homens ($n = 141$); a idade média é de 41,8 anos, variando entre 25 e 63 anos ($DP = 11,45$), 61,7% dos participantes se declarou casado, 24, 1% solteiros; viúvos, divorciados e em união estável representaram, respetivamente, 1,48%, 4,3% e 8,5% e 61% informa ter filhos. O nível de escolaridade revelou-se bastante elevado, com 46,1% apresentando título de mestre; 41,1% informaram ter algum tipo de especialização e/ou *Master in Business Administration* (MBA) e 7,8% informaram ter doutoramento. O tempo médio de serviço público é de 13,04 anos ($DP = 9,09$) e a frequência no teletrabalho é de 3,06 dias ($DP = 1,34$); 31,9% informa exercer algum cargo de chefia e a média de tempo executando teletrabalho é de 2,5 anos ($DP = 1,19$).

3.2 ANÁLISE ESTATÍSTICA

Considerando os dados obtidos, percebe-se a normalidade, uma vez que os valores de assimetria e curtose se mantiveram dentro dos limites, apesar de verificarmos um certo achatamento (curtose platicúrtica) em relação curva normal e uma leve tendência para a direita (assimetria negativa), conforme Hair, *et al.* (2009). As estatísticas descritivas dos itens são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 – Estatísticas Descritivas

	Média	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
COFI I	1,70	1,165	1,664	1,742
COFI II	2,06	1,178	0,991	-0,046
COFI III	2,76	1,497	0,227	-1,372
COFI IV	1,81	1,171	1,492	1,269
COFI V	1,70	1,265	1,819	1,967
FLEX I	2,84	1,400	0,298	-1,281
FLEX II	2,02	1,279	1,311	0,593
FLEX III	1,91	1,312	1,391	0,667
FLEX IV	2,45	1,349	0,683	-0,803
INVP I	2,69	1,348	0,338	-1,174
INVP II	3,09	1,284	-0,017	-1,302
INVP III	1,89	1,280	1,466	1,000
INVP IV	2,51	1,268	0,562	-0,793
INVP V	2,32	1,173	0,700	-0,385
INVP VI	3,40	1,309	-0,146	-1,326
EFPRO I	2,00	1,271	1,145	0,122
EFPRO II	1,96	1,309	1,244	0,328
EFPRO III	1,89	1,153	1,415	1,174
EFPRO IV	2,06	1,324	1,092	0,002
EFPRO V	2,04	1,262	1,123	0,105

O Alpha de Cronbach (Tabela 5) apresentou valores médios de 0,933, indicando uma alta consistência nos dados (Flora, 2020).

Tabela 5 – Consistência Interna

Estimativa	Alpha de Cronbach
Estimativa Pontual	0,927

3.3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA (AFE)

A seleção de uma técnica de análise multivariada deve ser baseada na normalidade, na linearidade e na consistência dos dados (Hair, *et al.*, 2009). Atendidos esses pressupostos, a AFE foi executada apresentando os resultados abaixo.

Tabela 8 – Comunalidades

	Extração
COFI I	0,727
COFI II	0,573
COFI III	0,392
COFI IV	0,643
COFI V	0,870
FLEX I	0,588
FLEX II	0,712
FLEX III	0,705
FLEX IV	0,539
INVP I	0,748
INVP II	0,539
INVP III	0,815
INVP IV	0,617
INVP V	0,604
INVP VI	0,181
EFPRO I	0,782
EFPRO II	0,930
EFPRO III	0,623
EFPRO IV	0,796
EFPRO V	0,861

Método de extração: Verossimilhança máxima.

A variância total explicada e a matriz dos fatores rotativa, (Tabelas 9 e 10) na solução de 5 fatores, explicou 20,23% da variação no primeiro fator e incluiu seis itens. O segundo fator incluiu quatro itens e explicou 16,35% da variação. O terceiro fator incluiu quatro itens e explicou 11,97% da variação. O quarto fator explicou mais 9,73% da variância e incluiu três itens e o quinto fator explicou 7,94% com dois itens, apenas. Percebe-se que o item INVP_VI (*Meus relacionamentos sofrem quando eu estou trabalhando remotamente*) não apresentou valores aceitáveis na rotação realizada, não estando representado em nenhum dos fatores extraídos.

Tabela 9 – Variância total explicada

Fator	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado			Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,858	49,292	49,292	9,440	47,198	47,198	4,045	20,226	20,226
2	1,648	8,239	57,531	1,187	5,935	53,133	3,273	16,367	36,593
3	1,386	6,928	64,459	1,140	5,699	58,832	2,393	11,966	48,559
4	1,094	5,470	69,930	,818	4,089	62,921	1,946	9,728	58,287
5	1,052	5,260	75,189	,662	3,308	66,229	1,589	7,943	66,229

Método de extração: Verossimilhança máxima.

Tabela 10 – Matriz dos fatores rotativa^a

	Fator				
	1	2	3	4	5
COFI I		,698			
COFI II		,597			
COFI III				,584	
COFI IV		,680			
COFI V		,835			
FLEX I			,582		
FLEX II			,586		
FLEX III			,648		
FLEX IV			,638		
INVP I				,590	
INVP II				,667	
INVP III	,642				
INVP IV					,719
INVP V					,622
INVP VI					
EFPRO I	,774				
EFPRO II	,842				
EFPRO III	,559				
EFPRO IV	,702				
EFPRO V	,769				

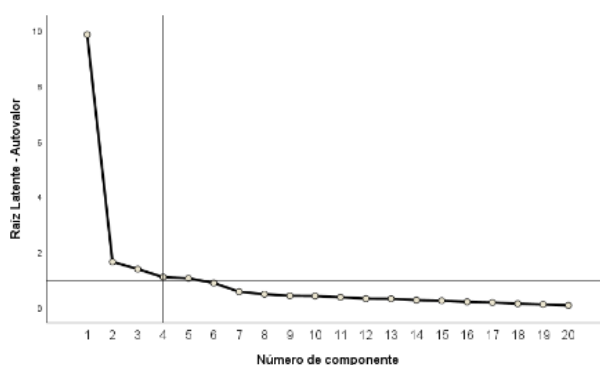
Método de extração: Verossimilhança máxima.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.^a

^a. Rotação convergida em 8 iterações.

Percebe-se que os 4 primeiros fatores constituem 66,43% da variância acumulada, atingindo o mínimo de 60% geralmente utilizada em ciências sociais (Hair, *et al.*, 2009). Porém um quinto fator atinge o valor de 75,18% da variância acumulada, o que deverá ser analisado em conjunto com o Critério de Scree e as relações na matriz da componente, uma vez que focalizar somente no total da variância explicada, poderá negligenciar o grau de explicação para as variáveis individuais (Hair, *et al.*, 2009). Ao visualizarmos o Gráfico 1, percebe-se a ténue relação entre os componentes 4 e 5, levantando algumas questões sobre o número de fatores da versão original em relação à versão traduzida.

Gráfico 1 – Critério de Scree



Os fatores de 1 a 4 apresentaram alta confiabilidade, com Alphas de Cronbach variando de 0,713 a 0,954 (Tabela 11). Porém, o fator 5 apresentou valor negativo para este índice de confiabilidade, indicando um problema grave com os resultados (Kline, 2011).

Tabela 11 – Confiabilidade dos fatores

	Alpha de Cronbach	
Fator 1	,954	6
Fator 2	,881	4
Fator 3	,833	4
Fator 4	,713	3
Fator 5	-,702^a	2

^a O valor é negativo devido a uma covariância média negativa entre itens. Isto viola as suposições do modelo de confiabilidade. É possível verificar as codificações de item.

Com os resultados obtidos e de acordo com Hair *et al.*, (2009), podem ser tomadas diversas posições, de acordo com o interesse do pesquisador, entre elas, uma das possibilidades é excluir as variáveis com valores baixos de comunalidades, caso sejam de menor importância para os objetivos do estudo e realizar uma nova AFE. Outra opção seria utilizar outro tipo de modelo fatorial para avaliar se mudanças do tipo de variância considerada afetam a estrutura fatorial.

Na situação apresentada neste estudo, a decisão tomada foi de executar nova AFE utilizando o modelo de extração dos componentes principais, que não supõem qualquer tipo de distribuição normal multivariada, dependendo somente da matriz de variâncias e covariâncias para os dados observados (Marôco, 2011), ou seja, os fatores são baseados numa matriz de correlação reduzida, onde as comunalidades e os fatores extraídos são baseados apenas na variância comum, com as variâncias específicas e de erro excluídas (Hair *et al.*, 2009).

O resultado obtido nesta segunda execução da AFE, com extração de componentes principais, resultou em melhores comunalidades (Tabela 12), com apenas o item INVP_IV (*O acesso constante ao trabalho de forma remota não é muito cansativo*) apresentando o valor de 0,459, estando abaixo de 0,50. Os restantes valores apresentaram-se superiores a 0,50, ou seja, a percentagem de variância explicada pelos fatores comuns extraídos é superior a 50% (Marôco, 2011), conforme observado na Tabela 10:

Tabela 12 – Comunalidades

	Extração
COFI_I	,756
COFI_II	,548
COFI_III	,641
COFI_IV	,716
COFI_V	,843
FLEX_I	,713
FLEX_II	,702
FLEX_III	,706
FLEX_IV	,733
INVP_I	,702
INVP_II	,666
INVP_III	,818
INVP_IV	,459
INVP_V	,680
INVP_VI	,535
EFPRO_I	,734
EFPRO_II	,817
EFPRO_III	,634
EFPRO_IV	,770
EFPRO_V	,812

Método de extração: análise do componente principal.

Apesar deste item ter apresentado esse baixo valor de variância partilhada entre os demais, e baseando-se em Hair *et al.* (2009), optou-se por manter a variável e dar continuidade a AFE.

A variância total explicada e a matriz dos fatores rotativa, (Tabelas 13 e 14), com uma solução de 4 fatores, explicou 25,38% da variação no primeiro fator e incluiu sete itens. O segundo fator incluiu seis itens e explicou 22,50% da variação. O terceiro fator incluiu três itens e explicou 12,06% da variação e o quarto fator explicou mais 9,98% da variância e incluiu quatro itens.

Tabela 13 – Variância total explicada

Componente	Somos de extração de carregamentos ao quadrado			Somos rotativas de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	9,858	49,292	49,292	5,076	25,382	25,382
2	1,648	8,239	57,531	4,500	22,501	47,883
3	1,386	6,928	64,459	2,413	12,063	59,946
4	1,094	5,470	69,930	1,997	9,984	69,930

Método de extração: análise do componente principal.

Após a eliminação das cargas menores que 0,40 e a ordenação das variáveis pelas maiores cargas, obtemos a seguinte estrutura da matriz fatorial:

Tabela 14 – Matriz de cargas fatoriais – Ordenada

	Componente			
	1	2	3	4
COFI V	,881			
COFI I	,792			
COFI IV	,776			
COFI II	,654			
FLEX II	,640			
INVP III	,621			
EFPRO III	,567			
INVP V		,803		
EFPRO V		,719		
EFPRO I		,716		
EFPRO II		,708		
EFPRO IV		,666		
INVP IV		,656		
COFI III			,766	
INVP II			,749	
INVP I			,610	
FLEX IV				,744
FLEX I				,614
FLEX III				,546
INVP VI				,420

Método de extração: Análise do Componente principal.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

^a. Rotação convergida em 8 iterações.

Observa-se que o item INVP_VI (*Meus relacionamentos sofrem quando eu estou trabalhando remotamente*) apresentou uma carga fatorial de 0,420, o que, de acordo com Hair *et al.* (2009), atenderia o nível mínimo para a interpretação de estrutura, uma vez que para conseguir um nível de poder de 80% e um nível de significância de 0,05, deve-se ter em conta os tamanhos das amostras. Desta forma uma amostra com tamanho entre 120 e 150, deverá apresentar uma carga fatorial entre 0,45 e 0,50. A amostra do presente estudo é de $n = 141$, validando, pelo menos de forma estatística, a manutenção do item. Associado com a comunalidade de 0,535, este item será mantido. Recordemos que ao executar a AFE através da máxima verossimilhança, este item sequer pontuou.

Percebe-se uma alteração na ordem dos itens que integram os fatores do estudo original de Grant *et al.* (2018) e Charalampous, *et al.* (2023), com isso podemos identificar diferentes combinações lógicas das variáveis e observar diferentes inter-relações, fornecendo uma base empírica para julgarmos a estrutura e o impacto desta na interpretação dos resultados (Hair *et al.*, 2009).

De seguida, foi avaliada a confiabilidade dos fatores (Tabela 15), obtida através do Alpha de Cronbach, sendo que os fatores 1, 2 e 3 apresentaram ótima confiabilidade, variando entre 0,918 e 0,713. O fator 4 apresentou um índice de confiabilidade baixo. De acordo com Hair *et al.* (2009), valores entre 0,60 e 0,70 são considerados o limite inferior de aceitabilidade, já para Kline (2011), valores inferiores a 0,50 indicam que a maior parte da variância da pontuação observada é devida a erro aleatório, uma quantidade de imprecisão inaceitável na maioria das pesquisas.

Tabela 14 – Confiabilidade dos fatores

	Alpha de Cronbach	N de itens
Fator 1	,918	7
Fator 2	,908	6
Fator 3	,713	3
Fator 4	,511	4

4. CONCLUSÃO

O presente estudo realizou a adaptação e a validação de conteúdo da EWL através da aplicação de questionário on-line, tendo sido aplicado aos servidores federais em educação do Ifal, com retorno de 141 respostas, onde a análise do perfil da amostra demonstrou um alto grau de qualificação dos trabalhadores, com 95% dos respondentes declarando possuir algum tipo de pós-graduação (*stricto* ou *lato sensu*), onde o género feminino representou 56,7 e a idade média ficou em 41,8 anos.

A adaptação transcultural foi baseada na metodologia proposta por Reichenheim e Moraes (2007), que sugere uma sistemática operacional para utilizar instrumentos desenvolvidos em outros contextos linguístico socioculturais, através de processos de avaliação de equivalência conceitual, de itens, semântica e operacional, e apresenta um roteiro de análise psicométrica que alicerça a avaliação de equivalência de mensuração.

A importância de seguir uma metodologia já validada, para a adaptação transcultural, está em assegurar um produto final mais coeso, que venha a viabilizar pesquisas de qualidade com a utilização da ferramenta. Os resultados encontrados sugerem que a sua adequação semântica e conceitual apresenta ressalvas, que devem ser revistas, para que a EWL possa ser utilizada junto a população brasileira.

Este primeiro estudo fornece evidências iniciais que não dão suporte para a validade e confiabilidade do instrumento demonstradas pela AFE. Apesar da verificação da normalidade e confiabilidade dos dados, além da alta correlação apresentada, ao contrário dos estudos originais (Grant *et al.*, 2018 e Charalampous, *et al.*, 2023), os resultados obtidos pela máxima verossimilhança determinaram que a escala é composta por cinco fatores. Este facto levou à decisão de realizar uma segunda AFE, alterando a forma de extração dos fatores.

Na segunda execução da AFE, utilizando a extração pelos componentes principais, observou-se uma solução de quatro fatores, como a escala original (Grant *et al.*, 2018 e Charalampous, *et al.*, 2023), porém apresentou anomalias na comunalidade e na matriz fatorial, que influenciou nos resultados obtidos, uma vez que o quarto fator extraído apresentou baixa confiabilidade.

Uma possível justificação para resultados relevantes não terem sido encontrados, pode dever-se ao facto de a escala *Likert* original, partilhada pelos autores, apresentar uma escala de medida “invertida” em relação aos modelos usualmente utilizados em pesquisas deste tipo realizadas com a população brasileira, conforme Tabela 16:

Tabela 16 – Instruções para os respondentes

a) Original apresentado pelos autores (Charalampous, et al., 2023):

20-Item Version of the E-Work Life scale
(Validated by Maria Charalampous PhD main study 2020).
Instructions: “Please indicate your agreement or otherwise to the statements below”.
(5 point-Likert scale 1 = strongly agree - 5 = strongly disagree)

b) Versão acordada após as traduções e retradução da escala:

Versão da escala de vida do trabalho remoto em 20 Itens
(Validado no estudo de doutorado de Maria Charalampous em 2020)
Instruções: “Por favor, indique sua concordância ou não com as sentenças abaixo”.
(Escala de concordância de 5 pontos 1 = concordo plenamente – 5 = discordo plenamente)

Como o instrumento foi projetado para que os valores menores representassem concordância e os maiores discordância em relação ao que estava sendo afirmado, isso pode ter causado as anomalias observadas, uma vez que a resposta marcada, pode ter sido inversa a interpretação da afirmativa feita pelo participante. Deve-se, portanto, submeter à escala a uma nova análise semântica e de adequação a cultura da população estudada, para que sejam feitas novas investigações, a fim de se verificar estas inconsistências encontradas, em busca de resultados mais conclusivos.

Destaca-se que a coleta dos dados se deu durante um período de greve geral dos trabalhadores do órgão, que teve início no mês de março de 2024, com final em julho de 2024, dificultando o acesso aos participantes e fazendo com que o período de coleta fosse aumentado, buscando obter um número aceitável e respostas, o que impactou de forma negativa a execução do estudo. Este fato acabou alterando a metodologia inicialmente proposta, onde se previa a execução de um segundo estudo, conforme os estudos originais de Grant et al., 2018 e Charalampous, et al., 2023, com vistas a validar a estrutura fatorial através de uma modelagem de equações estruturais (SEM), que acabou não sendo possível realizar.

Apesar das inconsistências apresentadas, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram atendidos a contento e abrem espaço para futuras pesquisas que busquem analisar e avaliar o bem-estar do teletrabalhador e compreender como estas percebem o trabalho eletrônico.

Sugere-se, para estudos futuros, uma revisão semântica e inversão da escala *Likert* de 5 pontos, além de aumentar a abrangência para outros órgãos da administração pública federal brasileira que tenham feito a aderência ao PGD. Outro ponto que deverá ser observado em momentos futuros é a realização da modelagem de equações estruturais (SEM).

Espera-se, portanto, que outras pesquisas possam utilizar os resultados aqui apresentados, de forma a dar continuidade aos estudos da percepção do bem-estar associado ao teletrabalho, principalmente na estrutura da administração pública federal brasileira, uma vez que o teletrabalho hoje é uma realidade que dificilmente será revertida no âmbito federal.

REFERÊNCIAS

- Alves, A.C. (2020). *Teletrabalho na administração pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União*. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Universidade de Brasília. Disponível em: http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/38637/1/2020_AlissonCardosoAlves.pdf.
- Andrade, L. L. S. (2020). *Desenvolvimento de um instrumento de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília. Disponível em: <http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/38921>.
- Bergamaschi, A. B.; Netto Filha, W.; Andrade, A. R. (2018). Home office: solução para aumento de produtividade no INPI. *European Journal of Applied Business Management*, 4(3), 2018, pp. 30-45. DOI: <https://doi.org/10.58869/EJABM>
- Cavalcante, J. Q. P.; Jorge Neto, F. F. (2019). A tecnológica, o teletrabalho e a reforma trabalhista. *JusLaboris*. <https://hdl.handle.net/20.500.12178/152291>.
- Charalampous, M., Grant, C.A. and Tramontano, C. (2023), "Getting the measure of remote e-working: a revision and further validation of the E-work life scale", *Employee Relations*, Vol. 45 No. 1, pp. 45-68. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2021-0483>
- Esteves Júnior, J. B. (2020). *Da casa para o trabalho, do trabalho para casa: uma análise da regulamentação do teletrabalho nos órgãos federais*. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG. Disponível em: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1653>.

- Filardi, F.; Castro, R. M. P.; Zanini, M. T. F. (2020). *Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal*. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>.
- Fincato, D. P. (2020). Bases histórico-normativas e perspectivas do teletrabalho no Brasil pós-pandemia. *Revista Ibérica do Direito*. ISSN 2184-7487. Vol. 1. Número 2. Jul/dez. 2020. Disponível em: <https://revistaibericadodireito.pt/index.php/capa/article/view/7>.
- Fincato, D. P.; Krost, O. 2022. TELETRABALHO: origens e desafios após a Covid-19. *Rev. Esc. Jud. TRT4, Porto Alegre*, v. 4, n. 7-8, p. 203-227, jan./dez. 2022. Disponível em: <https://rejt4.emnuvens.com.br/revistaejud4/article/view/178/151>.
- Flora, D. (2020). Your Coefficient Alpha Is Probably Wrong, but Which Coefficient Omega Is Right? A Tutorial on Using R to Obtain Better Reliability Estimates. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*. DOI: 10.1177/2515245920951747
- Fontana, C. P. A. (2021). Evolução do Trabalho: Da Pré-História até ao Teletrabalho. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*. São Paulo, v.7.n.7. jul. 2021. doi.org/10.51891/rease.v7i7.1759
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., Spurgeon, P. C., Tramontano, C., & Charalampous, M. (2018). Construção e validação inicial da E-Work Life Scale para medir o trabalho eletrónico remoto. *Employee Relations*, 41(1), 16-33. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0229>
- Hair Jr, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (2009). *Análise multivariada de dados*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- Hora, H. R. M.; Monteiro, G. T. R.; Arica, J. (2010). Confiabilidade em Questionários para Qualidade: Um Estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, vol. 11, n. 2, p. 85 - 103, jun. 2010. <https://doi.org/10.22456/1983-8026.9321>
- Huai-Wei L., Hsiu-Wen C., Jhe-Wei L., Sheng-Wei L. (2024). Evaluating the Interrelationships of Industrial 5.0 Development Factors Using an Integration Approach of Fermatean Fuzzy Logic. *Journal of Operations Intelligence*, Volume 2, Issue 1(2024) 95-113 <https://doi.org/10.31181/jopi21202416>.
- ILO. (2020). COVID-19: Guidance for labour statistics data collection: Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work. Disponível em: <https://www.ilo.org/publications/defining-and-measuring-remote-work-telework-work-home-and-home-based-work>.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 5ª Edition. The Guilford Press.
- Lamond, D.; Daniels, K.; Standen, P. (1997). Defining Telework: What is it Exactly? Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/236111508_Defining_Telework_What_is_it_Exactly.
- Leite, A. L.; Lemos, D. C. (2021). Gestão de pessoas e o teletrabalho: desafios e possibilidades. *Revista do Serviço Público (RSP)*, Brasília 72 (2) 330-359 abr/jun 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0>.
- Lima, M. S. B. (2018). *O teletrabalho no Poder Judiciário Brasileiro: ganhos para tribunais e sociedade? As experiências de Santa Catarina e Amazonas*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/24303>.
- Oliveira, M. A. M.; Pantoja, M. J. *Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público*. (2018). II Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, Florianópolis, 2018. 1663-1675. Disponível em: http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/32568/1/EVENTO_PerspectivasDesafiosTeletrabalho.pdf.
- Pantoja, M. J.; Andrade, L. L. S.; Oliveira, M. A. M. (2020). Qualidade de vida no teletrabalho (e-QVT) obrigatório: diagnóstico de gestores no setor público brasileiro. *Revista da UI_IPSantarém/Portugal*, v. 8, n. 4, p. 80-94. <https://doi.org/10.25746/ruiips.v8.i4.21975>.
- Pantoja, M. J.; Andrade, L. L. S.; Oliveira, M. A. M.; Figueira, T. G. (2021). *Qualidade de Vida no Teletrabalho Compulsório: percepções de teletrabalhadores da administração pública brasileira*. Congresso de Administração, Sociedade e Inovação – CASI. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/casi2020/329838-qualidade-de-vida-no-teletrabalho-compulsorio-na-administracao-publica-preditores-individuais-e-situacionais/>.
- Rangel, F. A.; Bacinello, E. (2024). *Teletrabalho e bem-estar do trabalhador: um estudo no Tribunal Regional do Trabalho/Brasil*. Disponível em: <https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/5369>. Acesso em 08/07/2024.
- Reichenheim, M. E.; Moraes, C. L. (2007). Operacionalização de adaptação transcultural de instrumentos de aferição usados em epidemiologia. *Rev Saúde Pública* 41(4):665-73. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102006005000035>
- Ribeiro, G. L. F. (2020). Gestão de pessoas e a era da indústria 4.0 Edição n. 01 (2020): Volume I. *Revista Eletrônica Theobaldo De Nigris*. ISSN Eletrônico: 2764-4375. Disponível em: <https://revistatheobaldodenigris.org/index.php/RETDN/article/view/10>.
- Rocha, C. T. M.; Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cad. EBAPE.BR*, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, jan./Mar. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/bj/cebape/a/xdBDYsyFznLT5CVwpXGm3g/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 11/07/2024.
- Roos, E. H.; Silva, R. M. P. (2023). Teletrabalho no serviço público: revisão bibliográfica para verificar as vantagens e desvantagens desta modalidade laboral. *Business Journal*, v.5, n.2, p.24-35, 2023. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2674-6433.2023.005.0003>
- Russel, E.; Grant, C. A. (2020). Introdução ao trabalho ágil e bem-estar na era digital. DOI:10.1007/978-3-030-60283-3_1
- Sánchez-Gómez, M.; Cebrián, B.; Ferré, P.; Navarro, P.; Plazuelo, N. (2020). Tecnoestrés y edad: Un estudio transversal en trabajadores públicos. *Cuadernos de Neuropsicología*, Vol. 14, Nº. 2, 2020, páginas 25-33. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7682392>
- Schwab, K. (2016). *A Quarta Revolução Industrial*. Tradução Daniel Moreira Miranda. São Paulo. Edipro.
- Silva, A. M.S. (2015). *A Aplicação do Teletrabalho no Serviço Público Brasileiro* <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/1-2-1.pdf>.
- Silva, M. V. T.; M. V.T.; Barros Neto, J. P. 2024. Estudo sobre a percepção dos talentos criativos da geração Centennials quanto ao teletrabalho. *Revista Ibero-Americana de Criatividade e Inovação*, v. 5 (2024): Edição em fluxo contínuo. Disponível em: <https://recriai.emnuvens.com.br/revista/article/view/117>.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology Work and Employment* 18(3):158 - 165. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00118>.
- Taskin, L.; Edwards, P. (2007). The Possibilities and Limits of Telework in a Bureaucratic Environment: Lessons From the Public Sector. *New Technology Work and Employment*. DOI: 10.1111/j.1468-005X.2007.00194.x.

- Vergara, S. C. (1998). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. Editora Atlas - São Paulo.
- Zanella, L. C. H. (2009). *Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração*. Departamento de Ciências da Administração / UFSC; CAPES; UAB.

REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS

- Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995*. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Disponível em: <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=1590&ano=1995&ato=487ITWE5EeJpWT03a>.
- Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022*. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm.
- Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI Nº 24/2023*. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e, execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/24103>.
- Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011*. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm.
- Decreto-lei nº 5.452, de 1º de Maio de 1943*. Consolidação da Leis do trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm.
- Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017*. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm.
- Portaria nº 39, de 31 de março de 2020*. Estabelece o regime de trabalho remoto, em caráter temporário e excepcional, quanto ao exercício de atividades por servidores e empregados públicos dos órgãos da Presidência da República em razão do estado de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-39-de-31-de-marco-de-2020-*251488412.
- Portaria Normativa nº 13/2022*. Estabelece normas do Programa de Gestão e Desempenho no âmbito do Instituto Federal de Alagoas. Disponível em: https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/gestao-de-pessoas/arquivos/portaria_ifal_2022_13.pdf.
- Portaria Normativa nº 69/2024*. Altera a Portaria Normativa Ifal nº 13/2022 e estabelece normas do Programa de Gestão e Desempenho no âmbito do Instituto Federal de Alagoas – Ifal. Disponível em: https://www2.ifal.edu.br/o-ifal/gestao-de-pessoas/portaria_normativa_69_2024_reit.pdf.
- Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016*. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>.
- Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021*. Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>.

MOTIVAÇÃO, SAÚDE E BEM-ESTAR NO TRABALHO: CAMINHOS PARA UM EQUILÍBRIO SUSTENTÁVEL

Maria Leonor Ferreira Duarte e Marques Domingues, leonordomingues75@gmail.com, Instituto Superior Miguel Torga

Célia Santos, celiassantos@hotmail.com, Instituto Superior Miguel Torga e CEBER - Centre for Business and Economics Research, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Bruno Cordeiro, bruno@ismt.pt, CEBER - Centre for Business and Economics Research, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Ceisuc - Centro de Estudos e Investigação em Saúde da universidade de Coimbra, Instituto Superior Miguel Torga

Gabriela Pedro Gomes, gabrielapgomes@hotmail.com, CeBER, Universidade de Coimbra; CEBER - Centre for Business and Economics Research, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Instituto Superior Miguel Torga

ABSTRACT

Este estudo examina a relação entre motivação, saúde e bem-estar no ambiente de trabalho e os seus impactos no desempenho organizacional e satisfação dos colaboradores. Através de uma revisão sistemática de 35 artigos publicados na *Web of Science* entre 2023 e 2024, foram analisadas as tendências e lacunas da literatura. Os resultados mostram que práticas eficazes de Gestão de Recursos Humanos, focadas na saúde e bem-estar, têm impacto positivo na motivação, resultando em melhor desempenho. O estudo destaca a importância de um ambiente de trabalho equilibrado, onde a motivação, saúde e bem-estar são prioridades, contribuindo para a qualidade de vida no trabalho e para o sucesso organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Recursos Humanos; Motivação; Saúde; Bem-estar.

ABSTRACT

This study examines the relationship between motivation, health, and well-being in the workplace and their impact on organizational performance and employee satisfaction. Through a systematic review of 35 articles published in the *Web of Science* between 2023 and 2024, trends and gaps in the literature were analyzed. The results show that effective Human Resource Management practices, focused on health and well-being, positively impact motivation, leading to improved performance. The study highlights the importance of a balanced work environment where motivation, health, and well-being are priorities, contributing to better quality of work life and organizational success.

PALAVRAS-CHAVE: Human Resource Management; Motivation; Health; Well-being

HOW GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT CAN AFFECT MEANINGFULNESS THROUGH WORK: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL PRIDE

Eduardo Ortega, eduardo.m.r.ortega@gmail.com, CEBER - Centre for Business and Economics, FEUC - Faculty of Economics, University of Coimbra, Portugal

Arnaldo Coelho, acoelho@fe.uc.pt, CEBER - Centre for Business and Economics, FEUC - Faculty of Economics, University of Coimbra, Portugal

Neuza Ribeiro, neuza.ribeiro@ipleiria.pt, CARME - Centre of Applied Research in Management and Economics, ESTG - Polytechnic of Leiria, Portugal

ABSTRACT

Faced with climate change and the need to include people in this agenda to mitigate its effects, this study aimed to analyze how green human resource management (GHRM) can influence organizational pride (OP) and meaningfulness through work (MTW). It also examined the mediating role of OP in this relationship. The sample involved 177 employees from ISO 14001 certified companies operating in different economic sectors in Portugal. Data were collected through questionnaires, made available online and in physical format. The results reflect that GHRM not only fosters a greater sense of purpose at work, but also increases employee pride, and that this feeling partially mediates the relationship between GHRM and MTW. These findings highlight the importance of GHRM strategies in promoting employee well-being and contributing to sustainable development.

KEYWORDS: Certified companies, Human resources, ISO 14001, Employee behavior, Sustainable development.

THE INFLUENCE OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND HUMANISATION ON PATIENT SATISFACTION IN A PUBLIC REHABILITATION CENTRE - A CASE STUDY

Rui Silva, ruisilva@utad.pt, CETRAD Research Center & University of Trás-os-Montes and Alto Douro (UTAD), Vila Real, Portugal

Ana Esperanço, aninhax_02@hotmail.com, CETRAD Research Center & University of Trás-os-Montes and Alto Douro (UTAD), Vila Real, Portugal

Galvão Meirinhos, gsm@utad.pt, CETRAD Research Center & University of Trás-os-Montes and Alto Douro (UTAD), Vila Real, Portugal

Carla Marques, smarques@utad.pt, CETRAD Research Center & University of Trás-os-Montes and Alto Douro (UTAD), Vila Real, Portugal

ABSTRACT

Total quality management aims to provide a model of success for healthcare organisations through the concept of patient satisfaction. This is strongly associated with the expectations and perceptions of each individual. Humanised healthcare acts as a quality factor that encompasses value-oriented attitudes and behaviours. In this way it is possible to assess quality through patient satisfaction, which is seen as an indicator that aims to directly measure the quality perceived by patients. A service is considered to have quality when it fulfils or exceeds needs or expectations.

The main aim of this study was to analyse the influence of the role of total quality management and perceived humanised care on the satisfaction of inpatients at a public rehabilitation centre in Portugal. This study was based on a quantitative, descriptive, correlational, cross-sectional analysis methodology. The sample defined for this study included inpatients undergoing rehabilitation, aged eighteen or over. The results obtained allowed three of the five previously formulated research hypotheses to be validated. The hypotheses relating to the influence of Total Quality Management and Humanisation on Patient Satisfaction were not statistically significant and therefore not supported. This research aims to contribute to greater knowledge in the area of patient satisfaction.

PALAVRAS-CHAVE: Total quality management; Perception of service quality; Humanisation; Patient satisfaction.

A GRH SUSTENTÁVEL PELA PERSPETIVA DOS COLABORADORES: UMA ABORDAGEM ETNOGRÁFICA

Gabriela Pedro Gomes, gabrielapgomes@hotmail.com, Faculdade de Economia, CeBER, Universidade de Coimbra

Arnaldo Coelho, acoelho@uep.pt, Faculdade de Economia, CeBER, Universidade de Coimbra

Neuza Ribeiro, neuza.ribeiro@ipleiria.pt, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CARME, Politécnico de Leiria

RESUMO

Este estudo explora o impacto das práticas de gestão de recursos humanos sustentável nas atitudes e percepções dos trabalhadores em contexto de trabalho. À medida que as organizações se concentram cada vez mais na sustentabilidade, a integração de considerações ambientais, sociais e económicas nas práticas de GRH tornou-se um imperativo estratégico. Com base na Teoria da Troca Social e na Teoria das Partes Interessadas, esta investigação analisa a forma como as práticas de GRH sustentável afetam os trabalhadores e moldam as suas percepções e atitudes em contexto de trabalho. Utilizando uma abordagem etnográfica, o estudo fornece uma visão abrangente do modo como os colaboradores percebem a transição sustentável nas organizações. Os resultados revelam que as práticas de GRH sustentável promovem resultados organizacionais positivos, reforçando o sentido de valor e de capacitação dos trabalhadores, o que, por sua vez, contribui para níveis mais elevados de produtividade e de empenhamento organizacional. Esta investigação oferece informações valiosas para as organizações que procuram alinhar as estratégias de GRH com os objetivos de sustentabilidade, realçando a importância das práticas centradas nos colaboradores para o sucesso e a resiliência organizacionais a longo prazo.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de recursos humanos sustentável, Percepções dos colaboradores, Estudo etnográfico

ABSTRACT

This study explores the impact of sustainable human resource management practices on employees' attitudes and perceptions in the workplace. As organizations increasingly focus on sustainability, integrating environmental, social and economic considerations into HRM practices has become a strategic imperative. Drawing on Social Exchange Theory and Stakeholder Theory, this research looks at how sustainable HRM practices affect employees and shape their perceptions and attitudes in the workplace. Using an ethnographic approach, the study provides a comprehensive overview of how employees perceive sustainable transition in organizations. The results reveal that sustainable HRM practices promote positive organizational outcomes by enhancing employees' sense of value and empowerment, which in turn contributes to higher levels of productivity and organizational commitment. This research provides valuable information for organizations seeking to align HRM strategies with sustainability goals, highlighting the importance of employee-centered practices for long-term organizational success and resilience.

KEYWORDS: Sustainable human resource management, Employee perceptions, Ethnographic study.

HUMAN RESOURCES OUTSOURCING AND ORGANIZATIONAL CULTURE: DIFFERENCES AND SIMILARITIES BETWEEN ORGANIZATIONS THAT RECUR AND NOT RECUR TO HRO, IN PORTUGAL

Maria Gabriela Silva, gabriela.silva@iscte-iul.pt, ISCTE-IUL

Maria Leonor Pinheiro, maria_leonor_pinheiro@iscte-iul.pt, ISCTE-IUL

ABSTRACT

Human Resource Outsourcing (HRO) has become a strategic tool for organisations seeking to enhance operational efficiency, flexibility, and competitiveness. This study examines the context of HRO in Portugal, exploring the reasons for and against its use and investigating the role of organisational culture (OC) in shaping outsourcing decisions. Using a mixed-methods approach, data was gathered from 339 respondents across various industries. The findings reveal that HRO is primarily driven by legal compliance and access to specialised expertise, while concerns about losing control and the preference for internal knowledge development discourage its adoption. Although the study identified adaptability as a dominant organisational culture trait, no significant differences were found between organisations that use HRO and those that do not. This suggests that OC may not be as critical in outsourcing decisions as previously thought. The study provides a foundation for future research on the evolving role of HRO in organisational strategy.

KEYWORDS: Outsourcing, Human Resources Outsourcing, Organizational Culture.

1. INTRODUCTION

Human Resource Outsourcing (HRO) gained significant momentum in the 1990s, largely in response to the so-called "war for talent," which was driven by rapid economic shifts and intensified global competition (Adler, 2003). In this context, managers sought innovative solutions to streamline operations, improve productivity, and refocus on core business activities (Davidson, 2005). As organisations grappled with the need to respond swiftly to market fluctuations, scaling their workforce up or down while controlling operational costs, HRO emerged as a viable strategy. The adoption of flexible business models allowed firms to delegate non-essential HR functions to external providers, enabling them to remain competitive in a volatile business environment (Armstrong, 2020).

The strategic significance of outsourcing has grown over time, as firms increasingly rely on external partners to supply specialised services more effectively and efficiently (McIvor, 2008; Yang et al., 2007). However, while the benefits of HRO are well-documented, its implementation is often influenced by organisational culture (OC), which plays a critical role in determining how new management practices are received and executed (Espino-Rodríguez & Gil-Padilla, 2005). Outsourcing strategies must align with the organisation's values, beliefs, and practices, making it essential for external providers to adapt to their clients' cultural frameworks (Alofan, Chen & Tan, 2020). By understanding and accommodating these cultural dimensions, outsourcing firms can foster an environment that supports both cultural integration and the achievement of organisational objectives (Espino-Rodríguez & Gil-Padilla, 2005).

This study seeks to address two primary objectives: first, to provide a detailed analysis of the HRO landscape in Portugal, and second, to explore the relationship between organisational culture and the use or non-use of HRO. Despite the growing interest in HRO, limited research has examined the interplay between cultural factors and outsourcing decisions. This study contributes to filling that gap by analysing how different cultural traits influence the adoption of HRO.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 DEFINITION OF HUMAN RESOURCE OUTSOURCING (HRO)

Human Resource Outsourcing (HRO) refers to the delegation of specific HR tasks traditionally managed in-house to external service providers. It is increasingly viewed as a strategic approach that allows organisations to focus on their core competencies by outsourcing non-core or repetitive functions. As organisations strive for greater efficiency and flexibility, the use of external providers to handle tasks such as payroll, recruitment, and training has become more prevalent (Domberger, 1998; Greer, Youngblood, & Gray, 1999).

The concept of HRO has evolved into a widespread business practice, driven by firms' efforts to reduce costs, enhance service quality, and respond to changing market demands. By leveraging the specialised skills of external providers, organisations can rationalise their operations while ensuring that critical HR functions are managed with expertise. As noted by McIvor (2008) and Yang et al. (2007), outsourcing offers a competitive edge by enabling firms to allocate resources more effectively and focus on activities that add strategic value to their business.

2.2 REASONS FOR USING HRO

A range of theoretical frameworks supports the use of HRO, with cost reduction being a primary motivation. According to the Transaction Cost Theory, outsourcing allows organisations to achieve economies of scale by shifting repetitive tasks to external providers, thereby improving flexibility and operational efficiency. This theory posits that outsourcing helps organisations focus on their core competencies, ultimately enhancing their competitiveness in the marketplace (Abraham & Taylor, 1996).

Another widely accepted theory, the Resource-Based View (RBV), advocates that organisations should concentrate internal resources on activities that contribute directly to their competitive advantage while outsourcing non-core functions that do not generate unique value (Barney, 1991). HRO fits within this framework by enabling firms to access specialised knowledge and expertise without overextending internal resources.

In addition to cost savings and access to specialised expertise, risk mitigation is another key reason for using HRO. Outsourcing certain HR functions shifts operational risks, such as compliance with changing regulations, to the service provider, which can be particularly valuable in highly regulated industries. Studies by Harkins, Brown, and Sullivan (1995) further suggest that organisations opt for HRO to improve administrative efficiency, save time, and allow internal HR teams to focus on more strategic objectives.

2.3 REASONS AGAINST USING HRO

Despite its advantages, several factors deter organisations from adopting HRO. A significant concern is the potential loss of control over HR functions, which could hinder the development of in-house skills and capabilities (Ulrich, 1996). When HR functions are outsourced, organisations may find it challenging to maintain the close alignment between their internal processes and organisational culture, potentially weakening the firm's overall competitive positioning.

One of the primary fears associated with HRO is the possibility of a culture mismatch between the outsourcing provider and the client organisation. As highlighted by Pandey (2020), misalignment between the two entities can lead to poor service quality and employee dissatisfaction. Furthermore, the introduction of external actors into key HR processes can create internal resistance, particularly from employees who may perceive outsourcing as a threat to job security. This resistance is often compounded by concerns over whether external providers fully understand the nuances of the company's culture and operations.

2.4 OBSTACLES TO IMPLEMENTING HRO

Implementing HRO is not without its challenges. One of the most commonly cited obstacles is the difficulty in finding qualified and reliable service providers. As noted by Pickard (2000) and Galanaki and Papalexandris (2005), firms are often hesitant to outsource HR functions due to concerns over the quality of service provided by external actors. The lack of experienced providers, particularly in niche HR functions, can present a significant barrier to the successful implementation of HRO.

Another notable obstacle is the fear of losing control over critical HR activities, a concern that is often amplified by uncertainty over the costs associated with outsourcing. In their study, Smith, Vozikis, and Varaksina (2006) found that firms contemplating HRO frequently express concerns about the potential loss of internal HR roles and the long-term sustainability of outsourcing arrangements. These obstacles underscore the importance of trust and expertise when selecting outsourcing providers.

2.5 MOST AND LEAST OUTSOURCED HR ACTIVITIES

The scope of HR activities outsourced by organisations has expanded significantly over the past few decades. Initially, routine and transactional tasks, such as payroll processing, training, and temporary staffing, were the most commonly outsourced functions. Delmotte and Sels (2008) found that payroll (71.8%) and training (60.5%) were frequently outsourced, as these activities were perceived as non-strategic and could be efficiently handled by external providers.

Conversely, more strategic HR functions, such as wage arrangement and career management, tend to be retained in-house. Recruitment, selection, and training continue to be the most outsourced activities, as external providers are often better positioned to handle large-scale or specialised hiring processes (Armstrong, 2020). By contrast, core strategic activities such as policy development and business planning are less likely to be outsourced, as organisations prefer to retain control over these high-value functions to ensure they align with the company's long-term goals.

2.6 ORGANISATIONAL CULTURE AND HRO

Organisational culture (OC) plays a pivotal role in shaping a company's approach to outsourcing decisions, including Human Resource Outsourcing. Defined by Schein (2010) as the shared values, beliefs, and practices that develop within an organisation, OC significantly influences how firms perceive and implement strategic changes. Pettigrew (1979) underscores the importance of culture in shaping organisational dynamics, particularly concerning power structures, decision-making processes, and shared meanings.

The Competing Values Framework (CVF), developed by Quinn and Rohrbaugh (1981), identifies four primary cultural types – clan, adhocracy, hierarchy, and market – that help organisations navigate their strategic challenges. Denison, Haaland, and Goelzer (2004) expanded on the CVF by categorising the four cultural types into broader traits – adaptability, mission, involvement, and consistency. These traits provide a better understanding of how organisational culture can impact strategic decisions, including HRO.

Culture of Involvement (Clan Culture): This type emphasises collaboration, employee empowerment, and a strong sense of belonging. Organisations with a clan culture may resist outsourcing due to concerns that it could disrupt internal relationships and diminish employee morale.

Culture of Adaptability (Adhocracy Culture): Focused on innovation, flexibility, and responsiveness to change, organisations with an adhocracy culture are more likely to embrace outsourcing as a strategic opportunity. They view external partnerships as a means to enhance agility and access specialised expertise.

Culture of Consistency (Hierarchy Culture): Characterised by stability, order, and adherence to established procedures, hierarchical cultures may exhibit significant resistance to outsourcing. Companies in this category often prioritise control and may perceive outsourcing as a threat to their structured processes.

Culture of Mission (Market Culture): This culture prioritises results, goal achievement, and competitive advantage. Organisations with a market culture typically see outsourcing as a way to rationalize operations and enhance their focus on core business objectives.

Understanding these cultural dimensions is crucial for firms considering HRO, as they can influence both the willingness to outsource and the potential success of such initiatives.

3. RESEARCH HYPOTHESES

Building on the insights from the literature review, this study aims to explore the relationship between organisational culture and the adoption of Human Resource Outsourcing (HRO). The following hypotheses are proposed, linking the cultural types identified in the Competing Values Framework (CVF) to HRO decisions.

The culture of involvement prioritises employee participation, teamwork, and internal development. Organizations with this culture may resist HRO, fearing that outsourcing could disrupt the close-knit environment and erode internal social capital (Domberger, 1998; Belcourt, 2006; Lamminmaki, 2011).

H1a: The average perception attributed to a culture of involvement (Clan Culture) is lower for organisations that use HRO than for those that do not use HRO.

In cultures of consistency, organisations focus on stability, control, and established procedures. The delegation of HR functions to external providers may be viewed as a loss of control and a challenge to established processes, leading to resistance against HRO (Gebriel Taha and Espino-Rodríguez, 2020).

H1b: The average perception attributed to a culture of consistency (Hierarchy Culture) is lower for organisations that use HRO than for those that do not use HRO.

Organisations with an adaptability culture embrace innovation and change, viewing HRO as a strategic tool to enhance responsiveness and agility. They are more inclined to outsource HR functions to leverage external expertise (Holcomb & Hitt, 2007).

H1c: The average perception attributed to a culture of adaptability (Adhocracy Culture) is higher for organisations that use HRO than for those that do not use HRO.

Cultures of mission emphasise achieving results and maintaining competitive advantage. In these organisations, HRO is seen as a strategic facilitator that allows firms to concentrate on their core business activities while outsourcing non-core HR functions to specialised providers (Denison & Spreitzer, 1991; Wong and Boon-Itt, 2008).

H1d: The average perception attributed to a culture of mission (Market Culture) is higher for organisations that use HRO than for those that do not use HRO.

4. METHODOLOGY

This research employed a quantitative approach, primarily utilising a survey methodology to collect data regarding the perceptions and experiences of organisations concerning HRO in Portugal. A self-administered online questionnaire was designed to capture comprehensive information about the factors influencing HRO adoption, the perceived organisational culture, and the reasons for and against outsourcing HR functions.

4.1 QUESTIONNAIRE DESIGN

The questionnaire was structured into three main sections:

HRO Context: This section included questions aimed at understanding the reasons for using or not using HRO, the obstacles encountered in the outsourcing process, the most and least outsourced HR activities, the perceived negative impacts of HRO, and expectations for the future of HRO.

Organisational Culture Scale: This part assessed the organisational culture within the participating organisations, utilising established scales to evaluate the dimensions of culture as defined by Denison et al. (2004) and the CVF by Quinn and Rohrbaugh (1981). The questions aimed to identify the predominant cultural traits and their potential influence on outsourcing decisions.

Demographic Information: The final section gathered personal information about respondents, including age, gender, tenure, industry, and organisational size, to contextualise the findings.

4.2 SAMPLE

The survey targeted HR professionals and decision-makers across various industries in Portugal. A total of 339 responses were collected, yielding a response rate of 10.3%. The average age of participants was 46 years ($SD = 12.3$), with 62.5% identifying as female. The mean tenure within the current organisation was 14 years ($SD = 3.9$), indicating a stable

workforce. The sample included a diverse range of sectors, with 30% of respondents from Industry/Manufacturing, 27% from Services/Consultancy, and 18.6% from Trade.

Most respondents were based in the Lisboa and Vale do Tejo regions (66.4%) and the majority (83%) worked in Small and Medium Enterprises (SMEs). The key roles represented in the sample included Human Resources Directors (90), Administrators/Directors (67), and HR Managers (50).

4.3 DATA ANALYSIS

Data analysis was performed using descriptive statistics to identify potential similarities and differences between organisations that use HRO and those that do not. The analysis aimed to elucidate the motivations for outsourcing, the perceived barriers, and the cultural traits associated with HRO adoption.

To test the research hypotheses related to the influence of organisational culture on HRO decisions, independent t-tests were conducted. These tests compared the means of the cultural traits between organisations that utilise HRO and those that do not, allowing for the identification of significant differences in perceptions associated with each cultural type.

4.4 QUALITATIVE INSIGHTS

In addition to quantitative data, a qualitative section of the survey invited respondents to provide open-ended feedback on their perspectives regarding the future of HRO and its impact on the HR profession. This qualitative input was analysed thematically to identify common themes and sentiments that emerged from the respondents, offering deeper insights into their experiences and expectations related to HRO.

5. FINDINGS

This section presents the key findings from the quantitative and qualitative analyses conducted in this study.

5.1 DESCRIPTIVE ANALYSIS

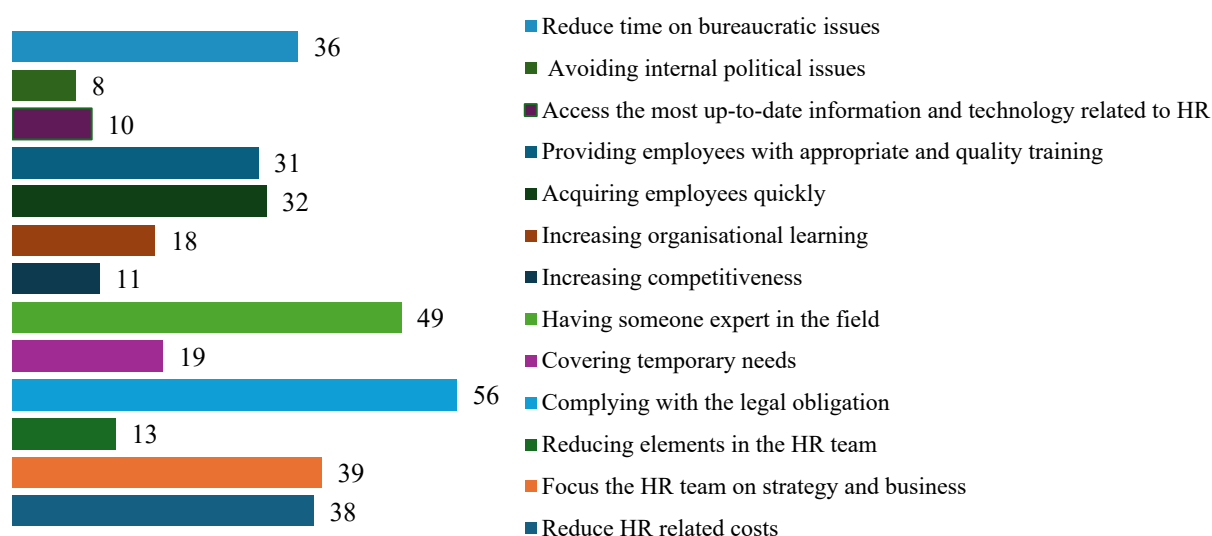
The analysis focused on identifying similarities and differences between organisations that use HRO and those that do not. A total of 339 respondents provided insights into their organisations' HR outsourcing practices, revealing that 89 organisations (representing 26%) currently utilise HRO, primarily among companies with 50 to 249 employees.

Among the organisations that do not use HRO, the most cited reasons for reluctance included:

- Prioritising internal knowledge development: 46.6%
- Ensuring full control of HR functions: 33.3%
- High service costs: 18.3%

Conversely, the organisations that adopted HRO reported the following as their main motivations for outsourcing (see Graph 1):

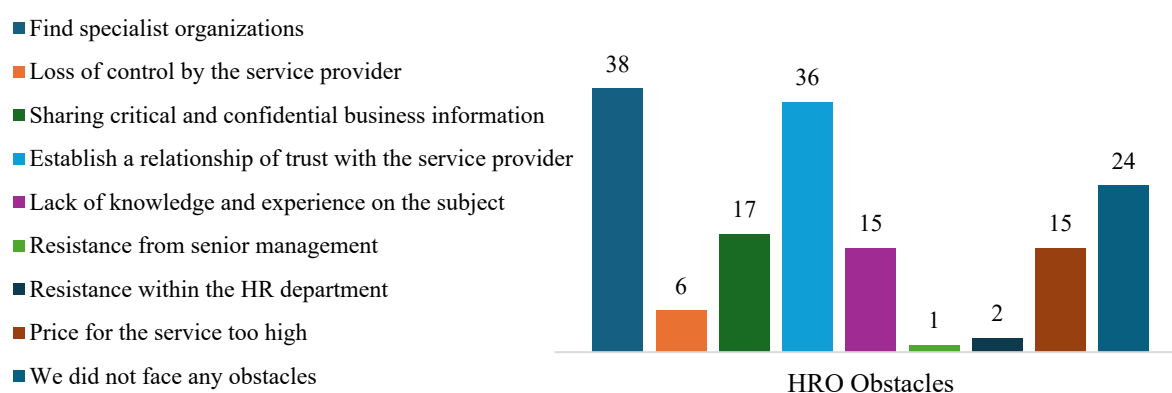
- Compliance with legal obligations: 56 votes
- Accessing expertise: 49 votes
- Allowing HR teams to focus on strategic business: 39 votes
- Reducing HR-related costs: 38 votes
- Minimising time spent on bureaucratic issues: 36 votes

Graph 1. Main HRO reasons (view of the organizations that do recur to HRO).

Most organisations that opted for HRO indicated they had outsourced health and safety at work (74 out of 89), followed by recruitment and selection (63 organisations) and administrative HR management (56 organisations).

Among organisations that currently utilise HRO, the major obstacles reported were (see Graph 2):

- Finding specialist providers: 38 votes
- Establishing a trust relationship with service providers: 36 votes

Graph 2. Main obstacles to look for a HRO activity (view of organizations that do recur to HRO).

These findings underscore the challenges organisations face when considering outsourcing HR functions.

5.2 QUALITATIVE INSIGHTS PROVIDED BY RESPONDENTS

The responses to the open-ended question, “Do you think that HRO will change the HR professions?” highlighted two distinct perspectives among respondents.

Scepticism About Change: Some respondents expressed concerns that HRO could undermine internal organisational development, emphasising the need for HR functions to remain in-house for strategic tasks.

Optimism About Flexibility: Others viewed HRO as a means to enhance organisational flexibility and overall performance, suggesting that outsourcing could transform the HR management paradigm. Many respondents agreed that internal HR and HRO are complementary, each providing value to the other.

The positive outlook included comments on how HRO could reduce costs and internal HR responsibilities, allowing teams more time to focus on strategic initiatives and innovative practices. Additionally, respondents noted the potential for cross-organisational learning, whereby outsourcing organisations can enhance their capabilities by serving multiple clients and sharing best practices.

Conversely, sceptical respondents highlighted that HR processes are inherently sensitive and should remain internal, arguing that outsourcers might lack the same commitment to the organisation's culture and people as in-house employees. This perspective suggests a fear that HRO could lead to greater employee disconnection and, in some cases, job loss.

5.3 THE DOMINANT ORGANIZATIONAL CULTURE TRAITS BETWEEN ORGANIZATIONS THAT RECUR AND NOT RECUR TO HRO

Analysis of the data revealed that the dominant organisational culture trait across both groups (HRO users and non-users) was the culture of adaptability (see Graph 3).

Furthermore, statistical analysis showed no significant differences in the perceptions attributed to the four organisational culture traits – Involvement, Mission, Consistency, and Adaptability – between organisations that use HRO and those that do not. Thus, there was no support to H1a, H1b, H1c and H1d. Table 1 presents the results of independent t-tests comparing the means of these cultural traits.

These findings suggest that organisational culture, contrary to initial expectations, does not significantly impact the decision to adopt HRO in the Portuguese context.

Graph 3. Organizational culture profiles of the regarding organizations that recur to HRO and that do not recur.

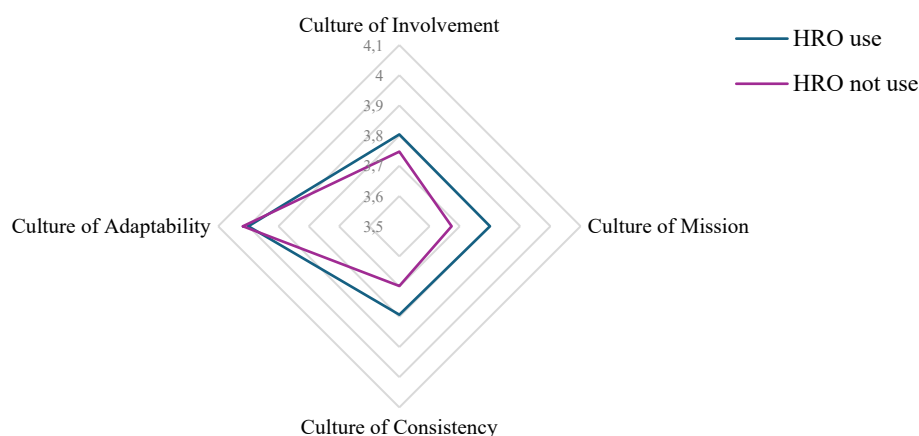


Table 1. T-test of each organizational trait for organizations that use HRO vs those that do not use HRO. Source: Compiled from the field survey data.

Organizational Culture	T-test	sig (2-tailed)
Culture of Involvement	0,639	0,524
Culture of Mission	1,445	0,149
Culture of Consistency	1,039	0,300
Culture of Adaptability	0,167	0,867

6. DISCUSSION

This study aimed to explore the use of HRO in Portugal, examining the reasons for and against its adoption and the role of organisational culture in shaping outsourcing decisions. This section discusses the key findings and their alignment with previous research.

6.1 LOW ADOPTION OF HRO IN PORTUGUESE ORGANISATIONS

The first key finding is that only 26% of surveyed firms reported using HRO. This is consistent with previous studies that highlight the relatively low uptake of HRO in smaller firms (Pickard, 2000). According to the Transaction Cost Theory, smaller organisations face higher per-unit costs when outsourcing due to their limited ability to achieve economies of scale (Abraham & Taylor, 1996). This was particularly evident in Portuguese firms with fewer than 50 employees, which tend to prioritise internal HR functions.

However, mid-sized firms (with 50 to 249 employees) are more likely to adopt HRO, as they can spread the costs of outsourcing across a larger volume of HR transactions, making the service more cost-effective. Interestingly, larger firms (with over 250 employees) were less likely to outsource HR, which contradicts Delmotte and Sels' (2008) findings that larger firms tend to outsource more. This discrepancy may be explained by the fact that large firms in Portugal often have well-established HR departments capable of handling these functions in-house.

6.2 REASONS FOR USING AND NOT USING HRO

The results indicate that the primary drivers for adopting HRO are compliance with legal obligations, access to expertise, and allowing internal HR teams to focus on strategic functions. These findings are consistent with the studies by Hewitt Associates (2005) and Barthelemy (2003), which suggest that outsourcing is particularly attractive in regulated environments where firms need to ensure legal compliance. In Portugal, the legal requirement for Health and Safety at Work has made this the most commonly outsourced HR function.

However, cost reduction, a major driver in other contexts (Davidson, 2005; Karthikeyan et al., 2013), was less frequently cited as the primary reason for outsourcing in Portugal. This suggests that while economies of scale are a recognised benefit of HRO, Portuguese organisations may place greater emphasis on the need for specialised knowledge and compliance, particularly given the legal requirements surrounding certain HR activities.

In contrast, firms that do not use HRO cited concerns about losing control over HR functions and a preference for internal knowledge development. These concerns align with the work of Stroh and Treehuboff (2003) and Ulrich (1996), who warn that outsourcing critical HR functions could hinder the development of in-house skills and reduce the organisation's ability to maintain strategic control over HR processes.

6.3 OBSTACLES TO IMPLEMENTING HRO

The study also identified significant barriers to adopting HRO. For organisations that use HRO, the major challenges include finding specialist providers and establishing trust relationships with these providers. These findings reflect similar concerns in the literature (Galanaki & Papalexandris, 2005; Pickard, 2000), particularly the difficulty of finding qualified providers in a relatively immature market for HR outsourcing. The paradox of trust is especially noteworthy: while trust in external providers is cited as a reason for adopting HRO, the difficulty of establishing such trust acts as a barrier to its implementation.

6.4 ORGANISATIONAL CULTURE AND HRO

Contrary to expectations, the study found no significant differences in the perceptions attributed to the four organisational culture traits – Involvement, Consistency, Mission, and Adaptability – between organisations that use HRO and those that do not. These findings suggest that organisational culture may not play as decisive a role in HRO adoption as previously thought. This challenges earlier research by Denison et al. (2004) and Quinn and Rohrbaugh (1981), which posited that cultural traits significantly influence strategic decisions, including outsourcing.

In particular, the finding that adaptability was the dominant cultural trait in both groups suggests that Portuguese organisations, regardless of their HRO status, value flexibility and innovation to some extent. This aligns with research on the importance of agility in modern business environments (McIvor, 2008).

7. CONCLUSIONS, PRACTICAL IMPLICATIONS, LIMITATIONS, AND FUTURE RESEARCH

7.1 CONCLUSIONS

This study set out to examine the role of Human Resource Outsourcing in Portugal, exploring both the factors driving its adoption and the potential barriers to its implementation. Additionally, the study investigated whether organisational culture plays a significant role in shaping HRO decisions. The findings reveal that while HRO is used by a minority of Portuguese organisations, it remains a strategic tool primarily driven by legal compliance, access to specialised expertise, and the desire to focus internal HR efforts on more strategic tasks.

Contrary to initial expectations, organisational culture, measured through the traits of involvement, consistency, adaptability, and mission, did not have a statistically significant influence on whether organisations chose to outsource their HR functions. The dominant cultural trait among both HRO users and non-users was adaptability, reflecting a shared focus on flexibility and innovation, regardless of outsourcing status.

7.2 PRACTICAL IMPLICATIONS

This study provides valuable insights for both practitioners and HR consultancy organisations. For HR consultancies, understanding the motivations behind HRO adoption in Portugal is crucial. Organisations tend to outsource HR functions to comply with legal obligations and to access specialised skills, particularly in areas like health and safety, recruitment, and administrative HR management. Consultancies can use these insights to tailor their services and develop specialised offerings that align with the specific needs of Portuguese firms.

Moreover, the findings suggest that internal resistance and concerns about losing control over HR functions remain significant barriers to HRO adoption. HR consultancies and service providers should focus on building trust and addressing these concerns by demonstrating how outsourcing can support, rather than undermine, an organisation's strategic goals.

For organisations, the findings reinforce the importance of carefully evaluating which HR functions to outsource, particularly those that are non-core or heavily regulated. Outsourcing can provide an opportunity to reduce operational burdens while allowing internal HR teams to concentrate on more value-adding activities.

7.3 LIMITATIONS

Despite its contributions, this study has several limitations that should be considered when interpreting the findings. First, the use of a convenience sample limits the generalisability of the results to the broader population of Portuguese organisations. While the sample includes a diverse range of industries, the findings may not fully represent the entire Portuguese market.

Second, the self-administered online questionnaire posed challenges in controlling the quality of responses. Some respondents may not have been fully engaged with the topic, and there was also a risk of multiple responses from the same individuals, which could have introduced biases into the data.

Third, the study relied predominantly on data from HR professionals and senior managers, potentially overlooking the perspectives of lower-level employees. A broader range of respondent roles would have provided a more comprehensive understanding of how HRO affects various stakeholders within the organisation.

7.4 FUTURE RESEARCH

This study opens several avenues for future research. First, longitudinal studies could provide deeper insights into the long-term effects of HRO on organisational performance and employee satisfaction. Understanding how organisations evolve in their use of outsourcing over time could offer valuable information on the sustainability of HRO strategies.

Second, future research could explore the cultural dimensions of HRO adoption in more depth, particularly in different national contexts. While organisational culture did not significantly impact HRO decisions in this study, it is possible that cultural factors play a more prominent role in other countries or industries.

Third, a comparative study between organisations that provide HR services and those that use them could shed light on the dynamics of the outsourcing relationship. Understanding the positions and expectations of both parties would contribute to a more holistic view of HRO and its implications.

Lastly, future research should consider a more qualitative approach to explore in-depth perceptions of HRO among employees and managers at different organisational levels. This would provide richer insights into the impact of outsourcing on organisational culture, employee engagement, and the development of internal HR capabilities.

REFERENCES

- Abraham, K. G., & Taylor, S. K. (1996). Firms' use of outside contractors: Theory and evidence. *Journal of labor economics*, 14(3), 394-424.
- Adler, P. S. (2003). Making the HR outsourcing decision. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 53.
- Alofan, F., Chen, S., & Tan, H. (2020). National cultural distance, organizational culture, and adaptation of management innovations in foreign subsidiaries: A fuzzy set analysis of TQM implementation in Saudi Arabia. *Journal of Business Research*, 109, 184-199.
- Armstrong, M. (2020). Human resource management practice. Kogan page limited.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barthelemy, J. (2003). The seven deadly sins of outsourcing. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 87-98.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing—The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16(2), 269-279.
- Davidson, G. (2005). Why HR outsourcing continues to expand: Successful companies excel by focusing on what they do best. *Human Resource Management International Digest*, 13(3), 3-5. <https://doi.org/10.1108/09670730510594941>
- Delmotte, J. and Sels, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity?, *Personnel Review*, 37(5), 543-563. <https://doi.org/10.1108/00483480810891673>
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world. *Organizational dynamics*, 33(1), 98-109.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.
- Domberger, S. (1998). The contracting organization: a strategic guide to outsourcing: a strategic guide to outsourcing. Oxford, *Oxford Academic*.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Gil-Padilla, A. M. (2005). Determinants of information systems outsourcing in hotels from the resource-based view: An empirical study. *International Journal of Tourism Research*, 7(1), 35-47.
- Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2005). Outsourcing of human resource management services in Greece. *International Journal of Manpower*, 26(4), 382-396.
- Gebril Taha, M., & Espino-Rodríguez, T. F. (2020). The impact of the organizational culture on hotel outsourcing and sustainable performance an empirical application in the egyptian hotel sector. *Sustainability*, 12(22), 9687.
- Greer, C. R., Youngblood, S. A., & Gray, D. A. (1999). Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *Academy of Management Perspectives*, 13(3), 85-96.
- Harkins, P. J., Brown, S. M., & Sullivan, R. (1995). Shining new light on a growing trend. *HR MAGAZINE*, 40, 75-79.
- Hewitt Associates (2005). 'HR Outsourcing. Trends & Insights'. Report. July.
- Holcomb, T. R., & Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of operations management*, 25(2), 464-481.
- Karthikeyan, S., Bhagat, M., & Kannan, N. G. (2013). Examining Human Resource Management Outsourcing in India. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 21(15), 2762-2777.
- Lamminmaki, D. (2011). An examination of factors motivating hotel outsourcing. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 963-973.
- McIvor, R. (2008). What is the right outsourcing strategy for your process? *European management journal*, 26(1), 24-34.
- Pandey, P. (2020). Human resource outsourcing: the impact on organizational learning. *Development and Learning in Organizations*, 35(3), 7-9. doi.org/10.1108/DLO-12-2019-0283
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative science quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pickard, J. (2000). Study casts doubt on boom in outsourcing. *People Management*, 6, 19.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 122-140.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Smith, P. C., Vozikis, G. S., & Varaksina, L. (2006). Outsourcing human resource management: A comparison of Russian and US

- practices. *Journal of Labor Research*, 27(3), 305-321.
- Stroh, L. K., & Treehuboff, D. (2003). Outsourcing HR functions: When—and when not—to go outside. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(1), 19-28.
- Ulrich D. (1996). Human resource champions. Boston: Harvard University Press.
- Walker G, Weber D. (1984). A transaction cost approach to make or buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 373-391.
- Wong, C. Y., & Boon-Itt, S. (2008). The influence of institutional norms and environmental uncertainty on supply chain integration in the Thai automotive industry. *International Journal of Production Economics*, 115(2), 400-410.
- Yang, D. H., Kim, S., Nam, C., & Min, J. W. (2007). Developing a decision model for business process outsourcing. *Computers & Operations Research*, 34(12), 3769-3778.

SATISFAÇÃO E COMPROMISSO NO SETOR BANCÁRIO: O PAPEL DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E POLÍTICAS DE APOIO AO EQUILÍBRIO PESSOAL-PROFISSIONAL

Paulo Duarte, pduarte@ubi.pt, Universidade da Beira Interior, NECE-UBI
Rita Carvalho Maia, ritaccaia15@gmail.com, Católica Porto Business School

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar as dimensões que afetam a percepção dos trabalhadores bancários sobre a sua atividade e obrigações atuais, bem como a sua satisfação e empenho. Para tal, serão analisadas as seguintes dimensões: inteligência artificial, equilíbrio trabalho-vida, remuneração e incentivos, *job burnout* e políticas de apoio à família. Para avaliar as relações entre as variáveis, foi disponibilizado um questionário online, tendo-se obtido um total de 115 respostas válidas. Os dados foram analisados com recurso ao *Partial Least Squares* (PLS-SEM). Os resultados indicam que as políticas de apoio à família são a variável com maior impacto positivo nos níveis de satisfação profissional e de empenhamento dos trabalhadores com o banco. A satisfação no trabalho tem um efeito positivo e determinante nos níveis de compromisso com a organização bancária desenvolvidos pelos seus trabalhadores, com um efeito mediador parcial. O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e o esgotamento profissional revelam ter um impacto, influenciando positivamente o compromisso com a organização bancária. Os dados sugerem ainda que a inteligência artificial, a remuneração e os incentivos não são variáveis significativas na análise da satisfação profissional no sector bancário. Este estudo é inovador na medida em que introduz novos tópicos na análise das percepções dos trabalhadores bancários sobre as suas funções e atividades, bem como sobre a sua satisfação e empenho, alargando os resultados de investigações anteriores sobre a satisfação e o empenho no trabalho em instituições de crédito do sector bancário português. Os resultados podem ser utilizados para a implementação de novas políticas, ajudando as instituições bancárias a definir estratégias que visem atrair e reter recursos humanos novos e/ou existentes que correspondam às expectativas dos seus trabalhadores, reforçando a satisfação e o empenhamento e aumentando a produtividade.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência artificial, Equilíbrio trabalho-vida, Remuneração e incentivos, Empenhamento na organização bancária, Esgotamento profissional, Políticas de apoio à família, Satisfação profissional.

ABSTRACT

This study aims to identify the dimensions that affect bank employees' perceptions of their current roles and responsibilities, as well as their job satisfaction and engagement. To achieve this, the following dimensions will be analysed: artificial intelligence, work-life balance, compensation and incentives, job burnout, and family support policies. An online survey was made available to assess the relationships between these variables, resulting in 115 valid responses. The data were analysed using Partial Least Squares (PLS-SEM). The results indicate that family support policies have the greatest positive impact on employees' job satisfaction and their engagement with the bank. Job satisfaction positively and significantly affects employees' commitment to the banking organisation, with a partial mediating effect. Work-life balance and job burnout also have an impact, positively influencing commitment to the banking organisation. The data further suggest that artificial intelligence, compensation, and incentives are not significant variables in the analysis of job satisfaction within the banking sector. This study is innovative as it introduces new topics into the analysis of bank employees' perceptions of their roles and activities and their satisfaction and engagement, expanding upon previous research findings on job satisfaction and engagement within credit institutions in the Portuguese banking sector. The results can be used to implement new policies, helping banking institutions define strategies aimed at attracting and retaining new and/or existing human resources that align with employee expectations, thereby enhancing satisfaction, engagement, and productivity.

KEYWORDS: Artificial Intelligence, Work-life balance, Remuneration and incentives, Commitment to the banking organisation, *Job burnout*, Family support policies, Job satisfaction.

VALORACIÓN DE LA EFICACIA DE LAS CAMPAÑAS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES MEDIANTE TÉCNICAS DE EYE-TRACKING

José Luis Vázquez Burguete, jose-luis.vazquez@unileon.es, Universidad de León

Ana Lanero Carrizo, ana.lanero@unileon.es, Universidad de León

César Sahelices Pinto, cesar.sahelices@unileon.es, Universidad de León

María Purificación García Miguélez, mpgarm@unileon.es, Universidad de León

María Blanco Barreiro, mblanb00@estudiantes.unileon.es, Universidad de León

José María Vázquez García, jvazqg02@estudiantes.unileon.es, Universidad de León

RESUMEN

Este trabajo muestra los resultados de un estudio experimental prospectivo sobre una muestra de jóvenes trabajadores, a fin de valorar el efecto sobre ellos de diferentes carteles de una hipotética campaña de prevención de riesgos laborales para concienciar sobre los riesgos de la exposición solar en el lugar de trabajo. Más en concreto, se mostraron carteles con tres tonos comunicacionales o tipos de mensajes (positivo, neutro y negativo), evaluándose la atención visual y actitudes de los participantes mediante *eye-tracking*. En cuanto a los resultados obtenidos, éstos pusieron de manifiesto una atención similar a los tres carteles, con foco principal en los elementos visuales y emocionales, no siendo el tono del mensaje un factor sustancial en la acción comunicativa. Así, si bien las campañas de prevención pueden promover actitudes favorables hacia la prevención de riesgos, imágenes y diseño son más eficaces que los mensajes empleados y el tono de los mismos.

PALABRAS CLAVE: Prevención de Riesgos Laborales, salud laboral, jóvenes trabajadores, campañas preventivas, *eye-tracking*.

ABSTRACT

This paper shows the results of a prospective experimental study on a sample of young workers, in order to assess the effect on them of different posters related to a hypothetical labour risk prevention campaign to raise awareness about the risks of sun exposure in the workplace. Namely, posters were shown with three communication tones or types of messages (positive, neutral and negative), evaluating the visual attention and attitudes of the participants through eye-tracking. Regarding the results obtained, they revealed a similar attention to the three posters, with the main focus on the visual and emotional elements, and the tone of the message not being a substantial factor in the communicative action. Thus, although prevention campaigns can promote favorable attitudes towards risk prevention, images and design are more effective than the messages used and their tone.

KEYWORDS: Labour Risks Prevention, occupational health, young workers, preventive campaigns, eye-tracking.

1. INTRODUCCIÓN

La prevención de riesgos laborales es un aspecto clave de la gestión de recursos humanos de cara a asegurar el bienestar de los trabajadores. Entre la pluralidad de factores que pueden determinar en un momento dado el éxito de la misma se encuentran varios pilares fundamentales, como son los tres siguientes (Vázquez Burguete et al., 2013): i) la actitud y actuación de los empresarios o empleadores; ii) la actitud y actuación de los trabajadores y sus representantes; y iii) el diseño y la implantación de técnicas preventivas en las distintas organizaciones.

En tal sentido, la comunicación, tanto en términos generales como, específicamente, en cuanto que proceso de transmisión de información es el instrumento que permite articular las relaciones que tienen lugar entre dichos tres pilares, facilitando tanto el envío como la posterior adquisición de conocimientos (formación) susceptibles de ampliar o precisar cuantos los individuos posean sobre una determinada materia, como es –en este caso– la prevención de riesgos laborales (García Miguélez, 2009).

De este modo, sin una adecuada transmisión de información (Vázquez Burguete et al., 2013): a) los principales actores interesados, esto es, los trabajadores, se verían privados de un elemento cuya importancia va a resultar fundamental de cara a permitirles el desempeño de sus tareas de una forma segura; b) tanto esos mismos trabajadores, como empleadores, representantes de los trabajadores, expertos profesionales, así como los legisladores y encargados de velar por el cumplimiento normativo, carecerían de una base sólida sobre la que fundamentar sus decisiones en la materia; c) todos los antedichos colectivos no dispondrían de las referencias necesarias en cuanto a posibles requisitos legislativos y normativos para un adecuado desempeño en esta materia; y d) a los trabajadores les sería extremadamente difícil disfrutar del derecho reconocido legalmente que les asiste a conocer los riesgos asociados a las tareas que llevan a cabo, así como a participar en el proceso de toma de aquellas decisiones que tengan que ver con su medio ambiente de trabajo.

Así las cosas, las campañas promocionales diseñadas e implementadas para introducir conceptos de salud y seguridad laboral en la educación temprana de los jóvenes constituyen una herramienta útil que puede prepararlos para adoptar prácticas seguras y reducir los accidentes laborales, mejorando la percepción del riesgo y promoviendo la responsabilidad individual de cada sujeto hacia la seguridad en el trabajo. En este contexto, el tipo de mensaje publicitario más eficaz para implicar a los jóvenes en la cultura de la salud y seguridad en el trabajo es objeto de constantes debates y propuestas.

Más allá de lo anterior, y en un sentido más amplio, la integración de los jóvenes al mercado laboral representa un desafío tanto para las empresas como para la sociedad en su conjunto. A tal efecto, es fundamental inculcar en ellos una cultura de prevención desde el inicio de su carrera profesional, promoviendo actitudes positivas, responsables y proactivas hacia la seguridad y salud en el trabajo. De cara a lograr este propósito, las campañas de comunicación desempeñan un papel crucial en las estrategias de concienciación sobre la prevención de riesgos laborales.

Partiendo de lo expuesto, el objetivo principal de este trabajo es analizar y evaluar, a través de los resultados obtenidos tras la realización de un estudio experimental de carácter prospectivo, la eficacia de tres carteles publicitarios con diferentes tonos comunicacionales elaborados *ad hoc* para su utilización en una hipotética campaña pública sobre la sensibilización frente a los riesgos de la exposición solar en trabajos al aire libre. Mediante dicho experimento se buscaba medir cómo cada tipo de mensaje influye en la percepción y actitud del receptor hacia la seguridad laboral, así como determinar qué tono comunicacional tiene un mayor impacto. Los tonos comparados en este experimento fueron tres: el primero de ellos neutro, o de carácter meramente informativo; el segundo, positivo, apelando al humor; y el tercero de los mismos, negativo, apelando en este caso al miedo.

Con tal propósito, y mediante el empleo de la técnica de *eye-tracking*, se llevó a cabo un análisis de la eficacia visual de los carteles. Los resultados obtenidos subrayaron la relevancia de un diseño claro y conciso para maximizar la captación de la atención del público objetivo y la transmisión efectiva del mensaje.

La finalidad última de esta investigación es, pues, contribuir al diseño de materiales y herramientas que ayuden a fomentar una cultura de prevención en el ámbito laboral juvenil. Más concretamente, identificar las estrategias comunicativas más idóneas para promover la adopción de conductas seguras y diseñar campañas de prevención de riesgos laborales que generen un impacto significativo en el comportamiento de los trabajadores.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. LA COMUNICACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

Partiendo de la conceptualización de la comunicación como proceso consistente en la transmisión o paso de información de unos sujetos (agrupados genéricamente bajo el nombre de emisor) a otros (agrupados, a su vez, bajo el nombre de receptor), cabe afirmar que una comunicación efectiva es la columna vertebral de cualquier tipo de acciones o programas orientados a la prevención de accidentes. Al informar a los trabajadores sobre los riesgos, capacitarlos en seguridad y fomentar una cultura de comunicación abierta, se está generando un ambiente de trabajo donde la seguridad es una prioridad compartida. Una comunicación clara y oportuna es esencial para garantizar que todos los empleados estén informados y preparados para actuar de manera segura, reduciendo así significativamente la probabilidad de incidentes laborales.

Fomentar una cultura de seguridad sólida requiere de una comunicación constante y abierta. Al involucrar a los trabajadores en la identificación de riesgos y en la toma de decisiones relacionadas con la seguridad, las empresas no solo cumplen con la normativa, sino que también favorece la concienciación de las normas de seguridad y de las buenas prácticas profesionales, creando sentido de pertenencia en los trabajadores. La comunicación regular y la retroalimentación continua son esenciales para mantener a todos los trabajadores informados y motivados a participar activamente en la prevención de accidentes.

Las herramientas de comunicación son indispensables para garantizar una gestión eficaz de la prevención de riesgos laborales. Al facilitar la transmisión de información de manera clara y oportuna, estas herramientas optimizan la formación, promueven el cumplimiento de las normas y fortalecen la cultura de la prevención en toda la organización.

Teniendo en cuenta la clasificación según Fuente García (2020), entre las principales herramientas de comunicación dentro de la prevención de riesgos laborales se encuentran las siguientes:

- *Charlas de seguridad*: las charlas de seguridad constituyen un método de capacitación oral que facilita la transmisión de conocimientos en materia de seguridad y salud en el trabajo. Su carácter bidireccional permite una adaptación del mensaje en tiempo real. No obstante, la falta de un soporte documental limita la posibilidad de revisión posterior y la estandarización de la información.
- *Manuales e instrucciones de seguridad*: son documentos normativos que establecen los estándares de seguridad para cada puesto de trabajo. Su función es complementar la formación inicial y continua de los trabajadores, proporcionando información detallada sobre los riesgos y las medidas de prevención. Sin embargo, la gestión de estos documentos requiere de un esfuerzo constante para garantizar su actualización y accesibilidad.
- *Señalización*: las señales informan, advierten y guían a los trabajadores sobre los peligros presentes en el entorno laboral mediante símbolos y colores específicos. Entre los principales tipos de señales se encuentran (INSST, 2023): señales de advertencia, prohibición, obligación, equipos de lucha contra incendios, salvamento o socorro.
- *Cartelería*: utilización de señales visuales para transmitir mensajes claros y concisos. A través de símbolos, colores y textos breves, busca captar la atención de los trabajadores y fomentar conductas seguras. La elección de imágenes y palabras depende del mensaje a transmitir, que puede ir desde lo informativo hasta lo emocional.
- *Folleto informativo*: son materiales impresos diseñados para informar en materia de PRL de manera clara y atractiva contando con una estructura organizada y diseño visual que facilitan la comprensión. Sin embargo, es importante considerar la capacidad de lectura del trabajador y complementar estos materiales con otras herramientas de comunicación más interactivas.
- *Medios electrónicos*: los medios electrónicos como el correo electrónico y las redes sociales permiten una rápida difusión de la información sobre seguridad y salud. Además de su inmediatez, personalización y bajo costo también sirven como registro de comunicación útil para las auditorías, por lo que los convierten en herramientas valiosas. Sin embargo, su uso constante puede generar tecnoansiedad puesto que muchos trabajadores prefieren métodos más tradicionales.
- *Buzón de sugerencias*: el buzón de sugerencias es una herramienta que permite a los empleados comunicar sus inquietudes sobre seguridad y salud en el trabajo. Aunque debe ser accesible, confidencial y revisado regularmente, su efectividad depende, no obstante, de la participación de los empleados, quienes a veces por temor a represalias por parte de la empresa renuncian a expresar su opinión.

2.2. LOS ESTUDIOS EXPERIMENTALES Y EL NEUROMARKETING

De acuerdo con Droulers y Rouillet (2007: 11) el neuromarketing puede entenderse como “el estudio de los procesos mentales, explícitos e implícitos, y el comportamiento del consumidor en diversos contextos, tanto en las actividades de *marketing* para la evaluación, la toma de decisiones, el almacenamiento o consumo, basado en los paradigmas y el conocimiento de la neurociencia”.

Las distintas técnicas del neuromarketing permiten explorar las emociones y reacciones asociadas a la seguridad laboral, obteniendo información sobre qué herramientas emplear para desarrollar estrategias de PRL más efectivas que promuevan el cambio de comportamiento en el trabajador.

Son varios los autores (entre ellos, De la Morena, 2016; Duque Hurtado, 2014; Huespe et al., 2014; o Montoya, 2014) que coinciden en señalar que las técnicas del neuromarketing se pueden clasificar en dos grandes grupos o categorías, como son las técnicas neurométricas y las biométricas.

A través de técnicas neurométricas no invasivas, como el electroencefalograma (EEG), la Resonancia Magnética Funcional por Imágenes (fMRI) o la magnetoencefalografía (MEG), se pueden obtener datos cuantitativos sobre la actividad cerebral y su correlación con estímulos o experiencias. Estas herramientas brindan una ventana al funcionamiento neuronal, permitiendo una evaluación objetiva y detallada de procesos cognitivos y emocionales.

Por otro lado, las técnicas biométricas proporcionan una vía cuantitativa para analizar las respuestas de los consumidores. A través de la medición de indicadores fisiológicos, podemos obtener datos precisos sobre cómo los estímulos impactan en los individuos. Entre ellas se encuentran la Respuesta galvánica o Actividad Electrodérmica de la Piel (EDA) o el seguimiento ocular o *eye-tracking*.

Con respecto a las estrategias de posicionamiento del *neuromarketing*, y según Salas Canales (2018), se dividen en neuroventas, neurocomunicación, neuropublicidad, *neurobranding* y neuroleyenda. Entre ellas destaca la neurocomunicación. Esta es una disciplina que aplica los conocimientos sobre el funcionamiento del cerebro para optimizar la comunicación. Al adaptar los mensajes a los procesos cognitivos y emocionales del receptor, se busca maximizar su impacto y generar una respuesta conativa. Esto se logra mediante el uso estratégico de elementos como las narrativas, las emociones, el lenguaje, el diseño, los estímulos sensoriales y la personalización.

Si bien el neuromarketing es una herramienta poderosa en el ámbito del *marketing*, su aplicación en la PRL puede generar un impacto significativo. Al entender cómo funciona el cerebro humano, se puede lograr la eficacia publicitaria de carteles de PRL a través del diseño de estrategias de comunicación más efectivas que fomenten comportamientos seguros y saludables en el entorno laboral.

La eficacia publicitaria engloba todos aquellos análisis que permiten evaluar el material publicitario con el fin de verificar si un anuncio es adecuado para alcanzar los objetivos propuestos (García Uceda, 2001), que normalmente se concretan en informar, construir actitudes o sentimientos favorables y estimular una acción o conducta en el individuo. Diversos trabajos defienden el valor del componente emocional de los mensajes orientados a promover el cambio de actitudes y comportamientos en materia de prevención laboral. Sin embargo, existe controversia sobre la eficacia relativa de recurrir a mensajes racionales frente a otros emocionales, ya sea basados en emociones positivas como el humor (Banacloche et al., 2014) o negativas como la culpa y el miedo (Riobello-Alonso y Bestratén-Belloví, 2020).

2.3. LAS TÉCNICAS DE EYE-TRACKING Y SU APLICABILIDAD PARA LA VALORACIÓN DE CAMPAÑAS DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

El funcionamiento del *eye-tracking* se basa en la captura de la luz infrarroja reflejada en la córnea mediante cámaras de alta resolución. A través de un procesamiento de imágenes avanzado, se obtienen datos precisos sobre la posición y los movimientos oculares de los participantes, lo que permite analizar en detalle su atención visual (Montero y Solana, 2007).

La calibración del instrumento de medición o *eye-tracker* es un proceso previo indispensable para garantizar la precisión de las mediciones. Durante la calibración, el participante debe seguir una secuencia de puntos de fijación en la pantalla, lo que permite al sistema ajustar los parámetros y establecer un punto de referencia para el seguimiento ocular (Harezlak et al., 2014).

La precisión de la calibración del *eye-tracker* puede verse comprometida por una variedad de factores, que pueden clasificarse en tres categorías principales: ambientales, relacionados con el participante y técnicos. Factores como la iluminación, los reflejos y la distancia al dispositivo, así como características individuales como la falta de atención o trastornos oculares (nistagmo, anisocoria, etc.), pueden influir en la calidad de los datos. Además, problemas técnicos como el *hardware* defectuoso o *software* incompatible pueden afectar el rendimiento del *eye-tracker* (Hoormann, Jainta & Jaschinski, 2007).

Una vez recopilados los datos del *eye-tracking*, el software los procesa y genera visualizaciones gráficas, como los mapas de calor. Estos mapas utilizan una escala de colores para representar la concentración de fijaciones oculares en diferentes áreas del estímulo visual. Las zonas más observadas se muestran en colores cálidos (rojo, naranja), mientras que las menos observadas se representan con colores fríos (azul, verde) o sin color, facilitando así la identificación de las áreas de mayor interés visual (Isokoski et al., 2018).

El seguimiento ocular, una técnica clave en *neuromarketing*, también es fundamental en PRL. Permite evaluar la eficacia de la señalización de seguridad, midiendo la visibilidad, comprensión y ubicación óptima de las señales (Hutt et al., 2022).

Con posterioridad a la evaluación de seguridad, se realiza un análisis ergonómico para optimizar el entorno laboral. Mediante el seguimiento ocular, se identifican distractores visuales que afectan la concentración de los trabajadores y comprometen la seguridad general (Martínez Márquez et al., 2021).

El *eye-tracking* supone una aplicación valiosa en la capacitación laboral. Durante las sesiones de formación y simulaciones en realidad virtual, se analiza la mirada de los trabajadores para identificar los puntos clave de atención y las áreas donde se requiere reforzar la instrucción (Montoro et al., 2019).

Para asegurar un entorno laboral seguro, es fundamental realizar un monitoreo continuo y que esté basado en los datos obtenidos del seguimiento ocular. Esto permite adaptar las estrategias de PRL de manera igualmente continua.

En resumen, el neuromarketing es una herramienta esencial para la prevención de riesgos laborales, puesto que al comprender cómo los trabajadores perciben y reaccionan a su entorno, se puede adaptar la comunicación en prevención de riesgos laborales y diseñar espacios de trabajo más seguros y saludables, mejorando así la calidad de vida laboral.

3. METODOLOGÍA

En cuanto a la metodología utilizada, se emplearon tecnologías de análisis del comportamiento para el estudio del seguimiento ocular con *eye-tracking* fijo, que permite analizar el movimiento y fijación visual en la búsqueda de información (Adaval et al., 2018), para posteriormente relacionarlo con medidas de autoinforme de eficacia comunicativa. Una gran ventaja de este tipo de investigación basada en dispositivos en el área de ciencias sociales radica en el bajo control que el consumidor tiene sobre sus propios movimientos oculares y en su capacidad para brindar información sobre el comportamiento inconsciente ante estímulos publicitarios (Laeng y Sulutvedt, 2014).

La muestra utilizada para el experimento estuvo compuesta por 60 individuos de entre 19 y 26 años, de los cuales el 70% fueron mujeres y 30% hombres. Si bien solo el 30% tenía un empleo formal al momento de la encuesta, el otro 70% restante contaba al menos con algún tipo de experiencia laboral previa, ya fuese por haber tenido empleo o, cuando menos, haber realizado prácticas profesionales, por lo que todos ellos pudieron considerarse jóvenes trabajadores. Para el experimento, se conformaron tres grupos de igual tamaño y distribución de género, cada uno expuesto a un mensaje distinto.

Los individuos fueron expuestos a tres tipos de campañas de comunicación realizadas en carteles (racional, humor y miedo). Se tomaron medidas de eficacia publicitaria y de atención visual mediante un *eye-tracker*. Para el análisis estadístico se emplearon pruebas comparativas a nivel inter-estímulo e intra-estímulo, mediante el paquete estadístico IBM SPSS Statistics Versión 29.0.2.0 (20).

Teniendo en cuenta que el objetivo era analizar la importancia de la estrategia creativa de la campaña a la hora de apelar a un mensaje de responsabilidad en los jóvenes para favorecer actitudes positivas ante la adopción de prácticas preventivas de riesgos en entornos laborales, se plantearon dos preguntas de investigación. La primera de éstas se refería a la existencia (o no) de diferencias en la eficacia publicitaria de mensajes racionales, frente a los basados en emociones positivas (humor) o negativas (miedo) en las campañas de salud laboral dirigidas a jóvenes, mientras que la segunda hacía referencia a cómo funciona el proceso de búsqueda de información visual en los soportes publicitarios dependiendo del tono emocional del mensaje.

Para el experimento, se diseñaron tres carteles *ad hoc* a partir de modelos del INSST (s. f.), los cuales se muestran en la Figura 1. Con el objetivo de aislar el efecto de los diferentes tonos comunicacionales, los tres carteles se diseñaron de forma casi idéntica, variando tan solo los eslóganes en cuanto elemento comunicativo dentro de los mismos. Cada eslogan transmite un tono informativo, positivo o negativo. El resto de los elementos visuales (imagen, logotipos, etc.) se mantuvieron constantes para asegurar que cualquier diferencia en la respuesta se debiera exclusivamente a los eslóganes. Cada cartel se dividió en cinco zonas. Tres zonas eran idénticas en todos los carteles: una imagen central que mostraba los

riesgos de la exposición solar, el lema general de la campaña y los logotipos institucionales. Las dos zonas restantes, el eslogan principal y el secundario, variaban entre los carteles, conteniendo mensajes con diferentes tonos emocionales.



Figura 1: Carteles *ad hoc* utilizados en el estudio experimental (tonos comunicativos neutro, positivo y negativo, respectivamente)

Posterior a la fase de diseño, los carteles fueron incorporados a un software especializado. Se procedió a configurar los parámetros experimentales, incluyendo el tiempo de presentación de cada estímulo visual, la calibración precisa del dispositivo de seguimiento ocular y los protocolos de validación de los datos obtenidos. Con el objetivo de analizar la distribución de la atención visual, los carteles se segmentaron en cinco áreas de interés. Para cada una de estas regiones, se cuantificaron dos indicadores clave: la duración total de la fijación (TDF), es decir, el tiempo que el observador fijó su mirada y el número de fijaciones (NF), es decir, el número de veces que la mirada se posó en dicha zona.

La sesión experimental se desarrolló en un entorno controlado, exento de estímulos distractores. Cada participante fue evaluado de manera individual, situándose frente a un ordenador de alta resolución. Inicialmente, se procedió a la administración de un cuestionario, cuyo objetivo era recabar información sobre los conocimientos previos de los participantes en materia de PRL.

Posteriormente, se inició la fase de registro de los movimientos oculares mediante la tecnología de *eye-tracking*. Previamente, se introdujeron los datos de identificación de cada participante y se llevó a cabo un proceso de calibración del equipo para garantizar la precisión en la captura de los movimientos oculares. La tarea de calibración consistió en seguir visualmente un punto de fijación móvil en la pantalla. Una vez calibrado el sistema, se presentó a cada participante el cartel correspondiente a su grupo experimental, debiendo mantener la atención en este estímulo durante un período de 15 segundos.

4. RESULTADOS

Realizando comparación de la atención visual a los estímulos neutros (Cartel 1), positivos (Cartel 2) y negativos (Cartel 3), se comprueba que no existen grandes diferencias entre los distintos tipos de estímulos (Tabla 1). Una vez comparadas las diferencias de estímulos neutros, positivos y negativos, se procedió a analizar los intraestímulos, es decir, características dentro de los estímulos que pueden influir en cómo los individuos perciben ese estímulo. El análisis reveló que los participantes dedicaron más tiempo y atención a observar la imagen y el eslogan principal sin importar el tono del cartel (neutro, positivo o negativo), siendo estos elementos los más observados durante más tiempo y mayor número de veces.

Tras ello, el análisis de los mapas de calor obtenidos gracias al *eye-tracking* (Figura 2) corroboró la eficacia visual del cartel, evidenciando que tanto la imagen central como el eslogan principal captaron la atención de los participantes.

Tabla 1: Comparación de la atención visual prestada a los estímulos neutros, positivos y negativos considerados ($n'=20$, $n''=20$, $n'''=20$)

		Cartel 1 (tono neutro)		Cartel 2 (tono positivo)		Cartel 3 (tono negativo)	
		Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar	Media	Desv. estándar
Imagen	TDF	3362,3	1651,23	3858	1773,14	4414,45	2165,46
	NF	11,15	4,90	13,85	6,12	13,05	6,06
Logos	TDF	1164,3	829,11	1165	1098,38	743,55	728,65
	NF	4,25	2,77	3,8	3,07	2,95	2,56
Eslogan de la campaña	TDF	1249,3	763,47	1250,85	804,02	1195,15	767,58
	NF	6,3	3,47	5,6	3,20	5,65	3,72
Eslogan principal	TDF	3178,5	1264,66	2839,05	1202,53	2913,85	1323,60
	NF	17,6	6,77	14,7	5,30	16,1	8,32
Eslogan secundario	TDF	2411,4	1076,83	1138,5	753,39	1425	1103,10
	NF	11,25	5,01	4,9	2,81	5,95	3,14

Nota: TDF, duración total de las fijaciones; NF, número de fijaciones.



Figura 2: Mapas de calor correspondientes a los carteles *ad hoc* utilizados en el estudio experimental (tonos comunicativos neutro, positivo y negativo, respectivamente)

Más allá de lo anterior, un análisis más detallado de la zona de la imagen reveló patrones de fijación visual específicos: la cara del trabajador fue el elemento más observado, seguido de la botella de agua y el sol. Estos hallazgos confirman la efectividad del diseño, al destacar los elementos clave previstos y asegurar su correcta percepción por parte de la audiencia.

De este modo, y si bien es posible identificar los elementos de las campañas que captan la mayor atención visual de los destinatarios, los resultados obtenidos con el experimento llevado a cabo apuntan a que los mensajes emocionales y racionales tienen una eficacia similar a la hora de tratar generar actitudes favorables (predisposición) en los jóvenes hacia

la adopción de medidas de seguridad laboral y que el proceso de atención visual en la inspección de carteles no depende del tono emocional del mensaje.

5. CONCLUSIONES

A través del experimento realizado, y tras el análisis de datos obtenidos mediante la técnica de *eye-tracking*, se concluyó la no existencia de diferencias estadísticamente significativas en términos de atención visual y/o respuesta de los individuos ante mensajes redactados, respectivamente, con tonos comunicativos neutros, positivos y negativos. A este respecto resulta relevante destacar que, contrariamente a lo que pudiera haber sido esperado, el tono emocional del mensaje no moderó significativamente su eficacia. La menor efectividad del mensaje podría atribuirse a la alta exposición de los jóvenes a estímulos emocionales intensos en entornos digitales, pudiendo esto haber generado una cierta saturación emocional. Asimismo, la falta de experiencia laboral en entornos al aire libre de una parte significativa de los sujetos participantes puede considerarse un factor de mayor dificultad para la identificación de los jóvenes con la temática presentada (esto es, para su percepción como un riesgo real y significativo).

El análisis de los datos obtenidos mediante *eye-tracking* también reveló que los participantes prestaron mayor atención a los elementos visuales relacionados con la exposición solar y las altas temperaturas, lo que subraya la importancia de un diseño visual claro y conciso para captar la atención del público objetivo. Estos resultados contribuyen a un mejor entendimiento de los factores que influyen en la eficacia de las campañas de prevención de la exposición solar en entornos laborales.

En síntesis, y más allá del tono emocional del mensaje, del estudio realizado cabe concluir que son otros factores podrían estar influyendo en la percepción y atención del público objetivo, más allá del tono de los mensajes. En todo caso, se destaca la importancia de los elementos visuales en la publicidad, especialmente la imagen y el eslogan principal. Este hallazgo resalta la relevancia de diseñar anuncios que utilicen imágenes impactantes y mensajes claros y concisos para captar la atención del público objetivo.

La presente investigación no se encuentra, con todo, exenta de algunas limitaciones metodológicas, entre las que se pueden mencionar el tamaño muestral reducido (de ahí el carácter prospectivo del estudio realizado) y la consecuente falta de diversidad en la muestra (en cuanto al tipo de trabajo previamente desarrollado por los sujetos), dando ambas lugar a una lógica precaución a la hora de plantear la generalización de los resultados obtenidos, a la vez que siendo susceptibles de solventar en futuras investigaciones.

REFERENCIAS

- Adaval, R., Saluja, G. y Jiang, Y. (2018). Seeing and thinking in pictures: A review of visual information processing. *Society for Consumer Psychology*, 2, 50-69.
- Banacloche, J. B., Blázquez, M., Cabedo, A., Capitán, Á., Cherta, E., Cortel, G., Ibañez, M., Gadea, L., Galán, D., Gómez, E., Reig, G., Ribés, N., Sempere, J., Vicent, E. y Vidal, E. (2014). *Manual de marketing y comunicación en seguridad y salud laboral*. Barcelona: Foment del Treball Nacional.
- De la Morena Gómez, A. (2016). *Neuromarketing y nuevas estrategias de la mercadotecnia: análisis de la eficiencia publicitaria en la diferenciación de género y la influencia del marketing sensorial y experiencial en la decisión de compra* [Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. https://www.academia.edu/35788952/UNIVERSIDAD_COMPLUTENSE_DE_MADRID_TESIS_DOCTORAL
- Droulers, O., y Roulet, B. (2007). *Émergence du neuromarketing: apports et perspectives pour les praticiens et les chercheurs*. *Décisions Marketing*, 46, 9-22. <http://www.jstor.org/stable/40593111>
- Duque Hurtado, P. L. (2014). *Neuromarketing una herramienta validadora en la toma de decisiones en mercadeo visual-auditivo* [Tesis de Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia]. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/47272>
- Fuente García, A. (2020). *La comunicación en la Prevención de Riesgos Laborales* [Trabajo Fin de Máster, Universidad de Oviedo]. https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/59807/TFM_AlejandroFuenteGarcia.pdf?sequence=4
- García Miguélez, M.P. (2009). *La formación e información en materia de prevención de riesgos laborales*. Curitiba (Brasil): Juruá.
- García Uceda, M. (2001). *Las claves de la publicidad* (5ª ed.). Madrid: Esic.
- Harezlak, K., Kasprowski, P. y Stasch, M. (2014). Towards Accurate Eye Tracker Calibration – Methods and Procedures. *Procedia Computer Science*, 35(C), 1073-1081. <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2014.08.194>
- Hassan Montero, Y. y Herrero Solana, V. (2007). Eye-Tracking en Interacción Persona-Ordenador. No Solo Usabilidad: *Revista sobre Personas, Diseño y Tecnología*, 6. <https://nosolousabilidad.com/articulos/eye-tracking.htm>
- Hoormann, J., Jainta, S., & Jaschinski, W. (2007). The effect of calibration errors on the accuracy of the eye movement recordings. *Journal of Eye Movement Research*, 1(2), 3, 1-7. <https://doi.org/10.16910/JEMR.1.2.3>
- Huespe, M. A., Rotellini, M., Azul Squarzon, M. y Tartarelli, E. (2014). Neuromarketing: marcando un recorrido. *Hologramática*, 20(2),

239-261.

- Hutt, S., Stewart, A. E. B., Gregg, J., Mattingly, S., & D'mello, S. K. (2022). *Feasibility of Longitudinal Eye-Gaze Tracking in the Workplace*. En Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, 6(ETRA). https://doi.org/10.1145/3530889/SUPPL_FILE/S3_FEASIBILITY.MP4
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (2023). *Guía Técnica sobre señalización de seguridad y salud en el trabajo*. Madrid Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (s. f.). *Carteles técnicos y divulgativos*. Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. Recuperado el 25 de septiembre de 2024 de <https://www.insst.es/documentacion/material-divulgativo-y-audiovisual/carteles>
- Isokoski, P., Kangas, J., & Majaranta, P. (2018). *Useful approaches to exploratory analysis of gaze data: Enhanced heatmaps, cluster maps, and transition maps*. En ETRA'18: Proceedings of the Tracking Research and Applications Symposium (pp. 68, 1-9). <https://doi.org/10.1145/3204493.3204591>
- Laeng, B. y Sulutvedt, U. (2014). The eye pupil adjusts to imaginary light. *Psychological Science*, 25(1), 188-197.
- Martínez-Máquez, D., Pingali, S., Panuwatwanich, K., Stewart, R. A. y Mohamed, S. (2021). Application of Eye Tracking Technology in Aviation, Maritime, and Construction Industries: A Systematic Review. *Sensors*, 21(13), 4289. <https://doi.org/10.3390/S21134289>
- Montoro Osuna, E. M., Aguayo-González, F., Ávila-Gutiérrez, M. J. y Lama-Ruiz, J. R. (2019). *Neuroseguridad aplicada a la Prevención de Riesgos Laborales*. En XIII Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos (pp. 1864+-1873).
- Montoya Cadavid, A. (2014). El neuromarketing y su aplicación en las estrategias de mercadeo de la empresa Cacharrería Mundial S.A.S. Medellín: Universidad de Medellín. <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/377>
- Riobello-Alonso, M. y Bestratén-Belloví, M. (2020). Cómo generar mensajes preventivos eficaces. Notas técnica de prevención 1141. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Salas Canales, H. J. (2018). Neuromarketing: explorando la mente del consumidor. *Revista Científica de la Universidad del Cono Sur de las Américas (UCSA)*, 5(2), 36-44. [https://doi.org/10.18004/UCSA/2409-8752/2018.005\(02\)036-044](https://doi.org/10.18004/UCSA/2409-8752/2018.005(02)036-044)
- Vázquez Burguete, J.L., García-Miguélez, M.P. y Gutiérrez-Rodríguez, P. (2013). Comunicación, información y técnicas de negociación en prevención de riesgos laborales. León: Grupo de Investigación en Marketing e Investigación Operativa de la Universidad de León.

Inovação

MODELOS PREDITIVOS DE INOVAÇÃO EMPRESARIAL: INSTITUIÇÕES, TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO

Pedro Mota Veiga, pveiga@umaia.pt, University of Maia, Maia (Portugal). NECE - Research Centre for Business Sciences, Covilhã (Portugal) LIACC –Artificial Intelligence and Computer Science Laboratory, Porto (Portugal)

Juan Herrera-Ballesteros, juanherrera@uma.es, University of Malaga, Málaga (Spain)

Carlos de las Heras-Rosas, chr@uma.es, University of Malaga, Málaga (Spain)

RESUMO

No cenário atual de globalização e concorrência acelerada, a inovação tornou-se essencial para o sucesso e a sobrevivência das organizações. No entanto, esse processo não acontece isoladamente; ele é moldado por diversos fatores externos que influenciam o seu desenvolvimento e eficácia. Entre esses fatores, as instituições - compreendidas como um conjunto de regras formais, normas informais e crenças coletivas - desempenham um papel central. Este estudo visa investigar como as instituições nacionais, a transformação digital e o nível de desenvolvimento dos países impactam a inovação de processos empresariais. Utilizando microdados do inquérito Flash Eurobarómetro 486 e informações de fontes como a Transparency International e o Fórum Económico Mundial, a pesquisa adota uma combinação de abordagens quantitativas tradicionais e técnicas de machine learning para explorar as inter-relações entre essas variáveis. Foram aplicados algoritmos de machine learning avançados, como Random Forest, Gradient Boosting Machines (GBM) e Redes Neurais Artificiais (ANN). Os resultados indicam que tanto as instituições formais quanto as informais têm um impacto positivo na inovação de processos empresariais, confirmando achados anteriores na literatura. A transformação digital também mostrou ser um fator crucial, com tecnologias como inteligência artificial e big data impulsionando significativamente a inovação. Além disso, o nível de desenvolvimento econômico atuou como moderador, amplificando os efeitos das instituições informais e da transformação digital, especialmente em países desenvolvidos.

PALAVRAS-CHAVE: Inovação de Processos, Instituições Formais, Instituições Informais, Machine Learning, Transformação Digital

ABSTRACT

In today's scenario of globalisation and accelerated competition, innovation has become essential for the success and survival of organisations. However, this process does not happen in isolation; it is shaped by various external factors that influence its development and effectiveness. Among these factors, institutions - understood as a set of formal rules, informal norms and collective beliefs - play a central role. This study aims to investigate how national institutions, digital transformation and the level of development of countries impact business process innovation. Using microdata from the Flash Eurobarometer 486 survey and information from sources such as Transparency International and the World Economic Forum, the research adopts a combination of traditional quantitative approaches and machine learning techniques to explore the interrelationships between these variables. Advanced machine learning algorithms such as Random Forest, Gradient Boosting Machines (GBM) and Artificial Neural Networks (ANN) were applied. The results indicate that both formal and informal institutions have a positive impact on business process innovation, confirming previous findings in the literature. Digital transformation also proved to be a crucial factor, with technologies such as artificial intelligence and big data significantly boosting innovation. In addition, the level of economic development acted as a moderator, amplifying the effects of informal institutions and digital transformation, especially in developed countries.

KEYWORDS: Process Innovation, Formal Institutions, Informal Institutions, Machine Learning, Digital Transformation

REFERÊNCIAS

- Anokhin, S., & Schulze, W. S. (2009a). Entrepreneurship, innovation, and corruption. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 465–476. <https://doi.org/10.1016/J.BUSVENT.2008.06.001>
- Anokhin, S., & Schulze, W. S. (2009b). Entrepreneurship, innovation, and corruption. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 465–476. <https://doi.org/10.1016/J.BUSVENT.2008.06.001>
- Aparicio, S., Urbano, D., & Audretsch, D. (2016). Institutional factors, opportunity entrepreneurship and economic growth: Panel data evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 45–61. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2015.04.006>
- Autio, E., Jinjara, Y., Komlósi, É., Park, D., Szerb, L., & Tiszberger, M. (2024a). *Digital Entrepreneurship Landscapes in Developing Asia Insights from the Global Index of Digital Entrepreneurship Systems*. <https://doi.org/10.22617/WPS240095-2>
- Autio, E., Jinjara, Y., Komlósi, É., Park, D., Szerb, L., & Tiszberger, M. (2024b). *Digital Entrepreneurship Landscapes in Developing Asia Insights from the Global Index of Digital Entrepreneurship Systems*. <https://doi.org/10.22617/WPS240095-2>
- Autio, E., Jinjara, Y., Komlosi, E., Park, D., Szerb, L., & Tiszberger, M. G. (2024). Digital Entrepreneurship Landscapes in Developing Asia: Insights from the Global Index of Digital Entrepreneurship Systems. In *ADB Economics Working Paper Series* (Issue 720). <https://doi.org/10.2139/ssrn.4795921>
- Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D. W., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 72–95. <https://doi.org/10.1002/SEJ.1266>
- Autio, E., & Rannikko, H. (2016). Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship? *Research Policy*, 45(1), 42–55. <https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2015.06.002>
- Bai, O., Wei, J., Yang, X., & Chen, R. (Rongxin). (2020). Third-party relational governance and collaborative innovation performance: The role of IPR protection. *International Journal of Innovation Studies*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2020.02.002>
- Boettke, P. J., & Coyne, C. J. (2009). Context Matters: Institutions and Entrepreneurship. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 5(3), 135–209. <https://doi.org/10.1561/03000000018>
- Bowen, H. P., & De Clercq, D. (2008a). Institutional context and the allocation of entrepreneurial effort. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 747–767. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.JIBS.8400343/TABLES/3>
- Bowen, H. P., & De Clercq, D. (2008b). Institutional context and the allocation of entrepreneurial effort. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 747–767. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.JIBS.8400343/TABLES/3>
- Caballero, G., & Arias, X. C. (2013). Transaction Cost Politics in the Map of the New Institutionalism. *Advances in Political Economy: Institutions, Modelling and Empirical Analysis*, 9783642352393, 3–29. https://doi.org/10.1007/978-3-642-35239-3_1
- Cervantes, M. (2017). Higher education institutions in the knowledge triangle. *Foresight and STI Governance*, 11(2), 27–42. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.2.27.42>
- Dahlman, C., Mealy, S., & Wermelinger, M. (2016). *Harnessing the digital economy for developing countries OECD DEVELOPMENT CENTRE CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DOCUMENTS DE TRAVAIL*. www.oecd.org/dev/wp
- Dau, L. A., & Cuervo-Cazurra, A. (2014). To formalize or not to formalize: Entrepreneurship and pro-market institutions. *Journal of Business Venturing*, 29(5), 668–686. <https://doi.org/10.1016/J.BUSVENT.2014.05.002>
- Desai, M., Gompers, P., & Lerner, J. (2003). *Institutions, Capital Constraints and Entrepreneurial Firm Dynamics: Evidence from Europe*. <https://doi.org/10.3386/W10165>
- Eijdenberg, E. L., Thompson, N. A., Verduijn, K., & Essers, C. (2019). Entrepreneurial activities in a developing country: an institutional theory perspective. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(3), 414–432. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2016-0418/FULL/PDF>
- European Commission. (2020). *Flash Eurobarometer 486 - SMEs, Start-ups, Scale-ups and Entrepreneurship*. GESIS Data Archive, Cologne. ZA7637 Data file Version 2.0.0. <https://doi.org/10.4232/1.13639>
- Hausberg, J. P., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., Pakura, S., & Vogelsang, K. (2019). Research streams on digital transformation from a holistic business perspective: a systematic literature review and citation network analysis. *Journal of Business Economics* 2019 89:8, 89(8), 931–963. <https://doi.org/10.1007/S11573-019-00956-Z>
- Horváth, D., & Szabó, R. Z. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 119–132. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2019.05.021>
- Jefferson, D. J., Maida, M., Farkas, A., Alandete-Saez, M., & Bennett, A. B. (2017). Technology transfer in the Americas: common and divergent practices among major research universities and public sector institutions. *Journal of Technology Transfer*, 42(6), 1307–1333. <https://doi.org/10.1007/S10961-016-9516-1/TABLES/4>
- Karlsson, I. C. M., Mukhtar-Landgren, D., Smith, G., Koglin, T., Kronsell, A., Lund, E., Sarasini, S., & Sochor, J. (2020). Development and implementation of Mobility-as-a-Service – A qualitative study of barriers and enabling factors. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 131, 283–295. <https://doi.org/10.1016/J.TRA.2019.09.028>
- Kaufman, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2007). *Governance matters VI: aggregate and individual governance indicators, 1996-2006* (World Bank Publications, Ed.; Vol. 4280). https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=6owGMC7jhG0C&oi=fnd&pg=PA27&dq=Governance+matters+VI:+aggregate+and+individual+governance+indicators+for+1996%E2%80%93932006&ots=SjHTZIWYXQ&sig=VOdobYT0ygybmTb5FV5wqJIFp3g&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Klapper, L., Laeven, L., & Rajan, R. (2006). Entry regulation as a barrier to entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 82(3), 591–629. <https://doi.org/10.1016/J.JFINECO.2005.09.006>
- Klapper, L., & Love, I. (2011). The impact of the financial crisis on new firm registration. *Economics Letters*, 113(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/J.ECONLET.2011.05.048>
- Kraft, P. S., & Bausch, A. (2018). Managerial Social Networks and Innovation: A Meta-Analysis of Bonding and Bridging Effects across Institutional Environments. *Journal of Product Innovation Management*, 35(6), 865–889. <https://doi.org/10.1111/JPIM.12450>
- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Nord, W. R. (2006). *Institutions and Institutional Work* (Handbook of organization studies & Sage, Eds.).

- Liu, J., Liu, C., & Feng, S. (2023). Impact of Digital Transformation on Accelerating Enterprise Innovation—Evidence from the Data of Chinese Listed Companies. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, 2023(1), 2727652. <https://doi.org/10.1155/2023/2727652>
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101–109. <https://doi.org/10.1002/JSC.2185>
- Lwoga, E. T., & Sangeda, R. Z. (2019). ICTs and development in developing countries: A systematic review of reviews. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 85(1), e12060. <https://doi.org/10.1002/ISD2.12060>
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2017). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada. <https://doi.org/10.5465/20159610>, 47(5), 657–679. <https://doi.org/10.5465/20159610>
- Mcmullen, J. S., Bagby, D. R., & Palich, L. E. (2008). Economic Freedom and the Motivation to Engage in Entrepreneurial Action. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00260.x>, 32(5), 875–895. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6520.2008.00260.X>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In *American Journal of Sociology* (Vol. 83, Issue 2). <https://about.jstor.org/terms>
- Mishakov, V. Y., Daitov, V. V., & Gordienko, M. S. (2021). Impact of Digitalization on Economic Sustainability in Developed and Developing Countries. *Research for Development*, 265–274. https://doi.org/10.1007/978-3-030-70194-9_26/FIGURES/1
- Mota Veiga, P. M. L., Herrera-Ballesteros, J., & de las Heras-Rosas, C. (2024). Cooperation and cooptation, determinants of openness in product innovation and human resource management. Comparative study between Spain-Portugal. *Technology in Society*, 78, 102667. <https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2024.102667>
- Niebel, T. (2018). ICT and economic growth – Comparing developing, emerging and developed countries. *World Development*, 104, 197–211. <https://doi.org/10.1016/J.WORLDDEV.2017.11.024>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Omri, A. (2020). Formal versus informal entrepreneurship in emerging economies: The roles of governance and the financial sector. *Journal of Business Research*, 108, 277–290. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.11.027>
- Pejovich, S. (1999). The Effects of the Interaction of Formal and Informal Institutions on Social Stability and Economic Development. *Journal of Markets and Morality*, 2, 2. https://www.proquest.com/docview/1439124711?_oafollow=false&accountid=14568&pq-origsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals
- Scott, R. (2014). *Institutions and organizations: ideas and interests* (SAGE Publi).
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations* (Sage, Ed.).
- Škare, M., & Soriano, D. R. (2021). A dynamic panel study on digitalization and firm's agility: What drives agility in advanced economies 2009–2018. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120418. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2020.120418>
- Solomon, E. M., & van Klyton, A. (2020). The impact of digital technology usage on economic growth in Africa. *Utilities Policy*, 67, 101104. <https://doi.org/10.1016/J.JUP.2020.101104>
- Tellis, G. J., Prabhu, J. C., & Chandy, R. K. (2009). Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture. *Journal of Marketing*, 73, 1547–17185.
- Uçar, E., Le Dain, M. A., & Joly, I. (2020). Digital Technologies in Circular Economy Transition: Evidence from Case Studies. *Procedia CIRP*, 90, 133–136. <https://doi.org/10.1016/J.PROCIR.2020.01.058>
- Verheul, I., Wennekers, S., Audretsch, D., & Thurik, R. (2002). *An Eclectic Theory of Entrepreneurship: Policies, Institutions and Culture*. 11–81. https://doi.org/10.1007/0-306-47556-1_2
- Xie, X., Liu, X., & Chen, J. (2023). A meta-analysis of the relationship between collaborative innovation and innovation performance: The role of formal and informal institutions. *Technovation*, 124. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102740>
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research Commentary—The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. <https://doi.org/10.1287/ISRE.1100.0322>, 21(4), 724–735.
- American Psychological Association. (2013). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: Author.
- Anthony, R., & Young, D. (1999). *Management control in nonprofit organizations* (11th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Hernández-Perlines, F.; Covin, J.G., and Ribeiro-Soriano, D. (2021). Entrepreneurial Orientation, Concern for Socioemotional Wealth Preservation, and Family Firm Performance. *Journal of Business Research*, 113(2020), 409–421. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.09.020.
- Balakrishnan, R., Pugely, A., & Shah, A. (2017). Modeling resource use with time equations: Empirical evidence. *Journal of Management Accounting Research*, 29(1), 1–12. doi:10.2308/jmar-51444.
- Lin., W., Ali, M., Kim, H.J., Lee, S., Hernández-Perlines, F. (2021). Entrepreneurial orientation, value congruence, and organizational effectiveness: Does the institutional environment matter? *Business Strategy and the Environment*, 2021,1–20. DOI: 10.1002/bse.2747.

EL CONTEXTO Y LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN ¿MAKECOOPERATE-BUY? ALGUNOS EJEMPLOS DE EMPRESAS EN LA UNIÓN EUROPEA.

César Gámez Alcalde, cesar.gamez@uva.es, Universidad de Valladolid

RESUMEN

La literatura referida a las estrategias innovadoras intenta descubrir cuáles son los factores que hacen que las empresas estén preparadas para obtener innovaciones de forma sostenible. En cada país, las empresas tienen diferentes capacidades para innovar, siendo Estados Unidos el país con las empresas más innovadoras. Desde el enfoque de organización industrial hasta el enfoque de recursos y capacidades, los investigadores argumentan que las oportunidades tecnológicas, las características estructurales de la industria o las inversiones en I + D son factores determinantes de la innovación de las empresas. Recientemente la innovación cooperativa ha recibido atención por parte de los investigadores como una forma de promover la innovación. La cooperación permite conseguir recursos a los que la empresa no puede tener acceso. El objetivo de este artículo es responder a la pregunta acerca de cuáles son los elementos que promueven la cooperación para innovar y cuáles son las consecuencias que tiene sobre los resultados. El análisis de estudios de caso y de una base de datos de las empresas de la Unión Europea permite dar respuesta a esta pregunta de investigación. De hecho, el contexto institucional y las características específicas de las empresas son esenciales para entender por qué las empresas cooperan para innovar. Por otra parte, las características específicas de los socios con los que las empresas cooperan para innovar son importantes para conseguir los resultados deseados. Esos resultados de la cooperación para la innovación son prometedores para motivar a las empresas a mantener la cooperación cuando el objetivo es la innovación sostenible.

PALABRAS CLAVE: Estrategias innovadoras, Enfoque Organización Industrial, Enfoque de recursos y capacidades, Innovación sostenible, Cooperación, Unión Europea.

ABSTRACT

Literature referred to innovative strategies tries to discover which ones are the factors that make firms to be ready to launch innovations to the market over time. In different countries, firms have different abilities to innovate, being United States the country with the most innovative capability. From industrial organization to resource-based approach, researchers argue that technological opportunities, structural industry characteristics or R&D investments are drivers for innovation.

Recently cooperative innovation has received attention as a way to promote innovation. Cooperation allows getting resources that the firm cannot access. The aim of this doctoral thesis is to find out the elements that orient cooperation to innovate and which the consequences on results are. The analysis of case studies and a database of European Union firms offer insights to this research question. In fact, the institutional context and the specific features of firms are essential to understand why firms cooperate to innovate. Moreover, the specific characteristics of partners belonging to the firms that cooperate to innovate are important for getting the desired results. Those results of cooperation for innovation are promising to motivate firms to keep cooperating whenever the objective is to keep sustainable innovation.

KEYWORDS: Innovative strategies, industrial organization, resource-based approach, Sustainable innovation, Cooperation, European Union.

Gestão do conhecimento

SHAPING A KNOWLEDGE-BASED CULTURE: WHY TACIT KNOWLEDGE IS ESSENTIAL FOR INNOVATION

Denisa-Alexandra Chifan, denisa.chifan@ubi.pt, denisa.chifan@usm.ro, University of Beira Interior, Portugal,
University “Stefan cel Mare” of Suceava, Romania

ABSTRACT

In today's fast-paced business environment, fostering a knowledge culture has become critical to innovation and competitive advantage. Knowledge management (KM) plays a key role by enabling organizations to capture, share, and leverage intellectual capital. Structured KM practices enable companies to promote a culture of continuous learning and collaboration and empower employees to contribute with innovative ideas and solutions. While tacit knowledge is critical to innovation, capturing and sharing it can be challenging, as it is often embedded in the experience and intuition of employees. Effective KM practices support the unlocking and sharing of this tacit knowledge, transforming individual expertise into collective organizational intelligence that drives creative solutions and disruptive ideas. A strong KM foundation is not only beneficial, but essential for organizations seeking to lead in today's knowledge-driven economy.

KEYWORDS: Knowledge Management, Innovation, Tacit Knowledge, Core competence, Company.

1. INTRODUCTION

Knowledge is a productive resource that has effective uses in almost every field of human activity. The action of formalizing knowledge (Gamache et al., 2001) is a crucial and defining step in fulfilling the main objective of knowledge management to preserve knowledge within an organization.

In the context of competence management, tacit knowledge is sometimes referred to as "know-how", "organizational routines", "skills", etc. and shows us how to act in response to constraints, unexpected events or changes. The multitude of definitions of tacit knowledge comes from different theoretical and practical approaches, each of which emphasizes different aspects often ignored by others. While computer science, systems theory and engineering focus on formal features and use cutting-edge technologies such as artificial intelligence, disciplines such as education, sociology and management emphasize the social dimensions of knowledge transfer. However, academic definitions often lack specificity, confusing informal information without distinguishing between formalizable and non-formalizable knowledge. This lack of differentiation (Lejeune, 2011) complicates comparisons between knowledge models in different contexts, which poses a challenge for both research and application.

Today, the nature of knowledge (Von Krogh, 1998) is viewed from two main perspectives: the constructivist perspective, which views knowledge as an act of creation and argues that some knowledge is universal, enabling effective action for any user; some knowledge is tacit, personal and difficult to express and share, including psychological and perceptual skills; and the cognitivist perspective, which was developed in the 1950s with advances in computer science, systems theory, psychology and neuroscience; in this case, it is knowledge that can be modeled, with reference to explicit knowledge.

According to knowledge-creating companies, innovations occur when members of an organization: share implicit/ tacit knowledge; transform implicit knowledge into explicit knowledge in the form of a concept for a good or service (Von Krogh et al., 1998); use strategy, market research, company visions or social insights to support the concept; create a new product prototype.

In recent years, the topic of employees' core competences (Lyu & Zhang, 2016) has gained prominence in the business literature, with organizational knowledge being understood as the fundamental skill that underpins these skills/competences.

One of the key efforts of organizations (Mohajan, 2017) is to acquire, create, and capitalize on tacit knowledge as a foundation for core competences and innovation. In the dynamic landscape of global business, the ability to harness and apply knowledge lies beyond the confines of explicit documentation and easily transferable information and is increasingly recognized as a driving force underlying competitive advantage.

In this complex interplay between tacit knowledge, innovation and core competences, the latter are sources of competitive advantage in the business. Core competences (Hamel & Prahalad, 2017), the unique capabilities and resources that differentiate these companies, are often fueled by tacit knowledge. These competences (Lei, 1997) can manifest themselves through adaptability to changes in the marketplace, the ability to create cutting-edge products and services, or by delivering exceptional customer experiences.

However, the real essence lies in the art of harnessing the tacit knowledge (Howells, 1996). Effective use of tacit knowledge involves developing strategies, processes and structures to capture, disseminate and apply this unique resource. It enables companies to make informed decisions, improve product development and overcome complex challenges. It promotes a culture of continuous learning and adaptation, essential attributes in today's rapidly evolving global business landscape.

2. THEORETICAL FRAMEWORK

The importance of knowledge as a driving force of human progress is well established. Traditionally, knowledge has been regarded as a static entity comprising facts and skills acquired through experience and education. This traditional view emphasizes the accumulation and transfer of knowledge as essential for advancement. In contrast, the Knowledge Management (KM) perspective sees knowledge as a dynamic, social process that evolves through collaboration and interaction. This approach highlights the importance of knowledge as an active resource rather than a commodity. By exploring these differing viewpoints, we can gain a deeper understanding of how knowledge influences individual and organizational practices in our interconnected world.

2.1 TRADITIONAL VIEW ON KNOWLEDGE

As mature, rational people and as members of any type of organization, each of us process various types of knowledge in order to perform the tasks of a job, as members of social groups, to achieve some personal goals, etc. When it comes to a rigorous definition of what knowledge is, we find that this is not a very simple task. In a general sense, by knowledge we mean a certain amount of information that any individual accumulates from the family, then from secondary school and university education, as well as through direct experience gained by that person because of contexts/problems that he/she encounters over time. We note that in order to define knowledge in the most general sense we need to refer to information. In the same sense, we deduce that the accumulation of knowledge by any individual from the first year of life is by definition a fairly complex social process; this knowledge will gradually be associated/founded around values/beliefs that the individual has in relation to other members of his/her group.

Behavioral responses (Versace & Vallortigara, 2015) are influenced by the knowledge acquired during an individual's lifetime and by predispositions transmitted from one generation to the next. Determining the origin of knowledge and the role of the unlearned component is a challenging task, as both learned and unlearned knowledge can guide perception, learning and encoding of environmental features from early life. Early knowledge can help naïve individuals to make accurate predictions and to decide whether to approach or avoid an object and how to cope with a situation encountered for the first time. In most cases, the origin of early knowledge and its evolutionary basis cannot be easily established. The knowledge available in the earliest stages of life may be acquired either through specific early stimulation - including embryonic experiences - or transmitted between generations in the form of predispositions that guide perception, learning and other cognitive functions during normal development.

Traditionally, knowledge has been defined by reference to the so-called DIKW (Data-Information-Knowledge-Wisdom) pyramid (Frické, 2018), which implies the connection between knowledge and human language, i.e. written and spoken language. Defining knowledge from this perspective requires a brief explanation of the elements that constitute the so-called "Knowledge Pyramid", namely:

-The first component element at the base of the pyramid is 'signs', meaning a very basic symbol of future information and/or a basic symbol of inter-human communication (e.g. the letter of the alphabet, a digit, a dollar sign, etc.).

-Data resides in a number of connected tokens following a certain logical structure that adds an additional value to that content;

-Information consists of two or more pieces of data combined to arrive at a new meaning in the knowledge process. It is not clear in literature when and under what conditions certain information is transformed into knowledge, what is the increase in value brought by a piece of information compared to a volume of data, etc. It should be noted that signs, data and information can be quantified precisely and transformed into the language understood by computers, which means much greater processes of storage, analysis, calculation, etc. than any human being can do;

-Knowledge is formed by mixing and/or combining two or more pieces of information in order to add value to an individual's intended purpose or context;

-Wisdom represents the ability to make sound judgments and decisions based on knowledge; it involves deep understanding and insight;

-Enlightenment is a state of higher awareness and understanding, often involving spiritual or philosophical insights.

Following the above, in Figure 1, we present an updated version of the "pyramid of knowledge", which is specific to traditional optics on this subject.

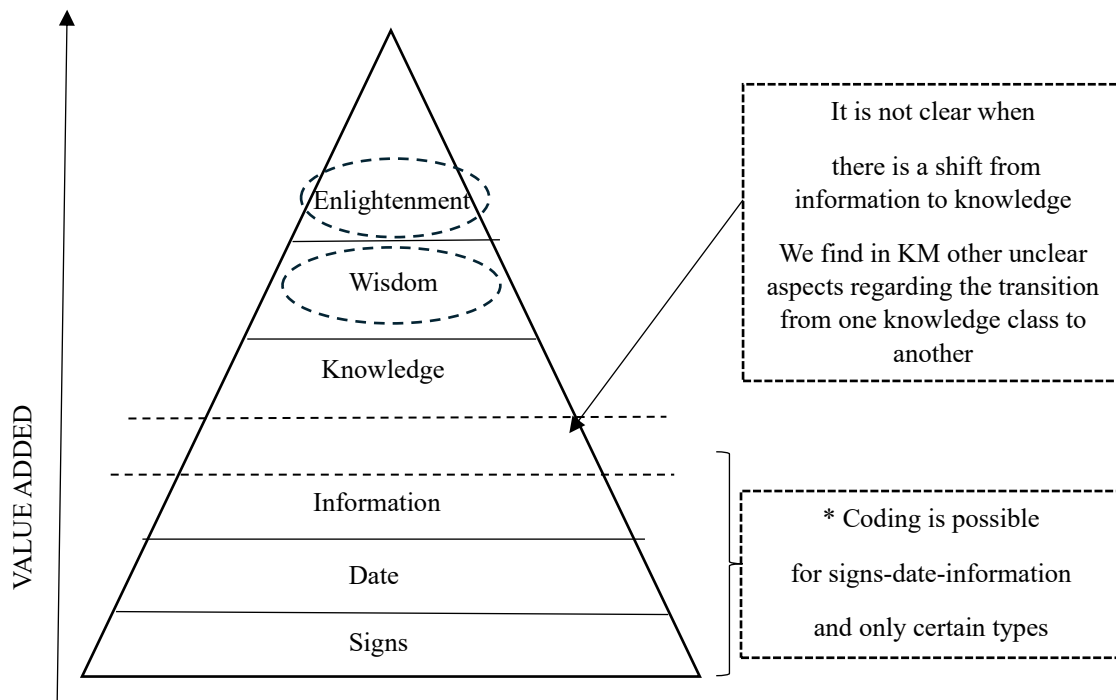


Figure 1 - The 'knowledge pyramid' according to the traditional view of literature

From what we have schematized in Figure 1, it appears that as one progresses from signs to knowledge or wisdom, the value added in the various processes of operating with this type of asset/resource, namely knowledge, increases significantly. At the same time, from the graphical scheme proposed by us it results that, even in the traditional view, some unclear aspects remain when the transition from information to knowledge takes place. We emphasize the idea that the transition from information to knowledge retains a certain "mystery" and is directly related to the motivation of human resources to achieve certain goals related to innovation and corporate performance.

Also, in connection with the graphical scheme in Figure 1 we emphasize that the Wisdom and Enlightenment stage of the traditional knowledge pyramid is directly related to the realization/achievement of large-scale inventions/ innovations that

are designed to provide core competences for the company that has employees who succeed in developing skills at this level. In fact, the definition of knowledge should provide some answers to questions such as: "How are human experts trained in companies that are top ranked in various international rankings?"; "To what extent can we explain the success of global corporations by the quality of their human resources?"

In connection with some theories/conceptualizers in American management, we briefly recall below some ideas from Drucker's thinking (P. F. Drucker, 1972) on the role of knowledge workers and "implicit knowledge" in the competition in the corporate world. This is because, as early as the 1950s, when there was no individualized KM field in business theory/practice, Drucker was one of the first authors to anticipate the imposition of knowledge workers as a distinct group/class in the post-capitalist society. The same author (P. F. Drucker, 1996) argued about the importance and role of "implicit knowledge" in the competition between firms and the fact that this type of resource was beginning to become a determining factor for the competitiveness of countries and/or companies as early as the 1950s (he actually prefaces Porter's conception). Drucker pointed out that only individuals are those who can learn systematically and who can accumulate knowledge, skills or virtues to subsequently fulfill various goals; education became a key factor in international competition between countries and/or between firms (P. F. Drucker, 1969). The author emphasized the importance of knowledge workers - a term he coined - and recognized that much of their value comes from their implicit knowledge. Drucker's reference to implicit knowledge is explained by us in the next paragraph, when we define knowledge from a KM perspective and equate implicit knowledge with tacit knowledge.

2.2 THE KM PERSPECTIVE ON KNOWLEDGE

For centuries, philosophers and scientists have wondered to what extent our perceptions and reactions depend on predisposed mechanisms, disengaged from specific experience (nativist hypotheses) or specific experiences to which we have been exposed (empiricist hypotheses). Organisms with a rapid life cycle are extremely important for understanding the evolutionary basis of cognitive mechanisms, including unlearned predispositions, at the behavioral and genetic level.

According to Aristotle (Aristotle, n.d.), human existence is characterized by unique kinds of knowledge and understanding. While animals know the way things are, humans have the ability to understand the reasons why things are the way they are; only humans can think and make decisions based on the idea of living a fulfilled life. Aristotle's idea of knowledge and ethics distinguishes between scientific knowledge (episteme), skillful knowledge (techne) and wise judgment (phronesis).

A relatively close sense of knowledge/knowledge is found in Plato (Plato, n.d.) who investigates the subjective process of knowledge, arrived at by criticizing pseudo-knowledge. In the dialog in Theaitetos, Socrates wants to know what knowledge is, but does not accept particular answers, but wants knowledge itself to be defined.

Globalization has reduced the sense of isolation felt in much of the developing world and has enabled many people in developing countries to have access to knowledge that, a century ago, was not available to even the richest in any country. But Stiglitz's assessment (Stiglitz, 2003) that all countries have access to different kinds of knowledge is slightly inaccurate, as we argue below (it is not clear what kinds of knowledge the author is referring to).

Directly related to the field of KM (Knowledge Management), more recent literature on this subject proposes to define knowledge in a general sense by using the semiotic triangle. According to Ermine (2018), in order to define knowledge it is necessary to first define three elements (Ermine, 2018), namely:

- Information is defined relatively close to the traditional view of knowledge, i.e. it refers to a number of data that are combined to make sense of human-to-human communication provided that the data are "well-formed";
- Context refers to the framework in which certain information is described and/or used; elements close to what context means in this case can be found in the literature under the term "organizational culture", team framework, etc.;
- Meaning refers to the meaning users attach to certain information that is put into a certain context.

As a result of the above, the semiotic triangle of knowledge is shown in Figure 2 below:

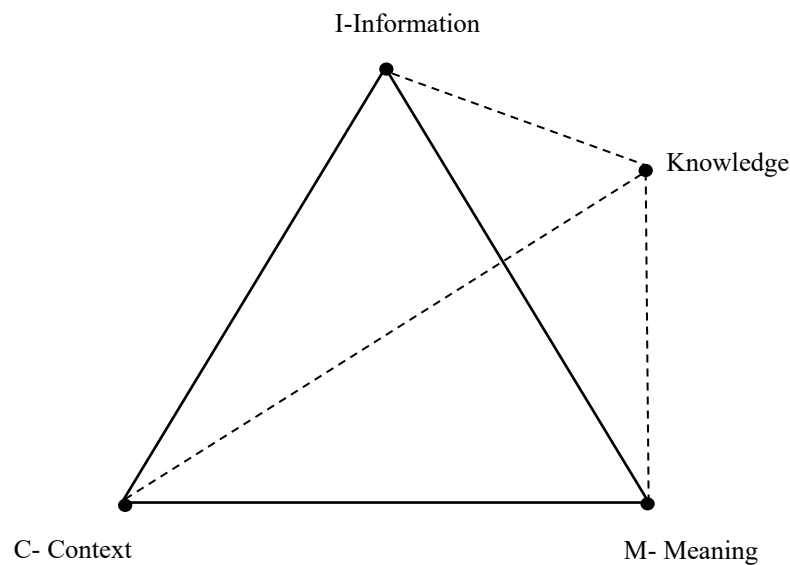


Figure 2 - The semiotic triangle of knowledge. Source: adapted by author after Ermine J. L. The creative loop Willy, 2018, p. 50

The semiotic triangle presented in Figure 2 leads to the idea that in the business world, companies can enhance their messages, build stronger brand identities, and effectively reach their target audiences worldwide by understanding the effectiveness of the three elements.

Since the 1960s, with the appearance of Polanyi's work (Polanyi & Sen, 2009) which analyzes the nature of knowledge and how it operates beyond explicit articulation, KM has emerged as a new field in the international literature. In the present, all KM studies discuss two classes of knowledge:

-explicit knowledge: this is the knowledge we find in books, textbooks, databases and any other form of codification of human knowledge; it is easily transmitted from one person to another through learning processes, it can be quantified, it cannot be monopolized in the age of the Internet, etc.

- tacit knowledge: it is what any individual accumulates through direct experience, it is based on intuition and the values the person believes in, it is non-rational in nature, harder or impossible to transmit from one person to another, hard or impossible to quantify, etc.

Tacit knowledge, by definition, cannot be easily codified and often takes the form of intangible knowledge, skills and experiences embedded in the minds of employees and ingrained in the organizational culture. They represent the experiential wisdom and tacit understanding that individuals bring to their roles, honed over time through diverse interactions, challenges and experiences. It is worth emphasizing that, as Polanyi argues, all knowledge existing in society at a given point in time is tacit in nature or at least has 'tacit roots'. At the same time, it is important to keep in mind throughout our study that there is no tacit knowledge 'broken/separated' from a minimum amount of explicit knowledge that an individual can exploit, either concerning the pursuit of certain professions or in society in general.

A classification close to the one mentioned above is the one that discusses codified knowledge (as equivalent to explicit knowledge) and implicit knowledge (as equivalent to tacit knowledge). Knowledge sharing has become a vital aspect of the business strategy of enterprises, helping organizations to grow and innovate in the marketplace as well as to gain competitive advantage.

Many enterprises have realized in recent years that in addition to the assets that play a complex role in an organization's operations, elements such as human capital have a significant impact on a company's performance and effectiveness and determine its bottom-line profits. Knowledge management in corporations (Przysucha, 2019) is a collection of explicit and tacit strategies for acquiring, organizing, storing and using knowledge. Knowledge that is easily articulated, codified,

accessible and verbalized is known as explicit knowledge. This type of knowledge is simple to transmit to others. Certain environments can store most forms of explicit knowledge. There are many examples of explicit knowledge, such as information found in books and encyclopedias. Knowledge that is difficult to communicate verbally or in writing to another person is known as tacit knowledge.

Every facet and function of an organization involves knowledge (Palacios Marqués & José Garrigós Simón, 2006), which serves as the basis for developing competitive advantages that help enterprises to expand and outperform rivals. The literature generally agrees that the internal development, management, transfer, maintenance and application of knowledge resources are the long-term foundation of an organization's ability to compete and create value. Developing and maintaining unique information is crucial to outperform rivals. This is because knowledge, in addition to being a unique, specialized resource that is difficult to duplicate or replace, also enables businesses to better utilize and leverage other organizational resources.

Organizational knowledge management involves several concurrent processes, including organizing, transferring, planning, developing, integrating, managing and evaluating. The intentional exchange, receipt and creation of complex organizational information with anticipated outcomes between individuals, groups, departments and enterprises is known as knowledge transfer (Castro & Moreira, 2023). Knowledge transfer requires positive outcomes and the involvement of both the sender of knowledge and the receiver of information. In recent years, knowledge has been widely recognized as the most important competitive advantage.

3. LITERATURE REVIEW

In the following sub-sections, we will selectively analyze some of the most well-known authors in the KM field in an attempt to highlight the importance of tacit knowledge, through accumulation or blending with explicit knowledge, for continuous innovation in business.

3.1 POLANYI ON TACIT KNOWLEDGE

Michael Polanyi emphasized the importance of tacit knowledge for any mature and rational person (not just scientists) in understanding and practicing various activities/professions, arguing that this form of knowledge is often deeper and more meaningful than explicit and verbalized knowledge. Michael Polanyi's thinking about tacit knowledge is one of his significant contributions to the philosophy and epistemology of knowledge (Polanyi & Sen, 2009). Tacit knowledge, according to Polanyi, is that form of knowledge that each of us possesses, but which we cannot express explicitly or fully convey to others in words or precise instructions; it is implicit knowledge, embedded in practical skills, intuitions and personal experiences (Polanyi, 2015).

Polanyi regards tacit knowledge (Polanyi & Sen, 2009) as essential to understanding how humans learn and act in the world. He argued that tacit knowledge is as fundamental to the process of scientific discovery as to any other human activity; Polanyi emphasized that the process of acquiring tacit knowledge is often personal and involves subjective aspects such as intuition and individual perspective. Moreover, he argued that tacit knowledge plays a crucial role in innovation and creativity, giving people the ability to solve problems and make discoveries (which has become essential to the performance of any firm). Polanyi emphasizes the role of tacit knowledge in the performance/skills and/or expertise accumulated by any employee; he suggests that mastery of a skill involves not only explicit instruction but also internalization of tacit knowledge through practice and experience.

Polanyi emphasizes the personal responsibility that accompanies tacit knowledge. Individuals must rely on their own judgment and intuition, on values accumulated over time, in order to understand any problem or context they face, to make decisions and to act in relation to other members of a particular social group (Polanyi, 2015). This means that, in Polanyi's view, the knowledge possessed by each individual is and remains highly personal; it involves a sequence which may or may not be transmitted to others and which remains dependent on the values and context in which different people are and relate to each other.

The digital texts that have emerged in the context of the Internet have altered our perception of science and raised our expectations of it as a means of establishing the validity of information. Michael Polanyi's theory of tacit knowledge argues that "we know more than we can tell", both in a general and philosophical sense. In order to illustrate the nature of tacit knowledge in a general sense, Polanyi invokes some examples that are widely known in society (playing chess, driving a car, riding a bicycle, etc.), each activity requiring a certain type of tacit knowledge to be mastered by any individual. The

shift from written to digital documents has raised new dilemmas/questions about Polanyi's conception of tacit knowledge. The hypothesis to be considered here is whether we are capable of knowing more than we can transmit, the consequence of validity being that it will remain perpetually inadequate to communicate scientific knowledge through written documents as the main means of communication (Burns, 2021). Polanyi's concept of tacit knowledge, which emphasizes the importance of personal, experiential knowledge in understanding complex ideas, is echoed in the discussion of the limitations of digital documents in fully capturing the essence of scientific research and the richness of human experience. The narrative about children adapting to digital software and creating stories emphasizes Polanyi's idea that knowledge and understanding is not only about what is visible or easily encoded, but also about the unseen and intuitive connections we make, which digital media may not fully reproduce. Polanyi's argument that science involves a personal dimension, including psychological and epistemological, is supported by the observation that scientific expertise and discovery is often based on analogical thinking and a deep and personal engagement with the subject, rather than just the factual content of documents. The critique of defining science solely through digital documents aligns with Polanyi's concerns about the overemphasis on explicit knowledge, suggesting that true understanding requires recognizing the complexity and emergent properties of scientific and cultural phenomena.

Polanyi's conception has been received with maximum interest in philosophy, sociology, economics, as it quite argumentatively highlights a crucial but still poorly understood aspect, namely that of creative capacity and innovation at the level of social groups. Put simply, we do not know precisely enough how exactly technical inventors and other categories of human experts are formed in different companies in all major countries of the world.

3.2 NONAKA'S PHILOSOPHY OF TACIT KNOWLEDGE

Nonaka categorized knowledge as explicit and tacit (Nonaka, 1994). Explicit knowledge is based on documentation and universal acceptability, while tacit knowledge comes more from experience and is more undocumented in nature. Most companies perceive knowledge as a productive resource. It is perceived as an asset, an advantage, a strength and a strength. It is an enabler of productivity. It is used effectively and intelligently by companies that create knowledge and excel in new and niche product development.

In this sense, a study by Kucharska and Erickson identifies potential sources of tacit knowledge development by individuals, but in an attempt to explain the acquisition and sharing of this type of knowledge in the US vs. other countries (Kucharska & Erickson, 2023). The study examines how 'learning by doing' and 'learning by interacting' lead to a willingness to share knowledge and consequently support process and product/service innovation. This study empirically demonstrates that the internalization and externalization of tacit knowledge (awareness and sharing) significantly mediate between the experiencing and socialization of tacit knowledge (acquisition) and its ultimate combination (knowledge in action). Although such theoretical hypotheses already exist, they have not yet been empirically explained and revealed in a single structural model. Moreover, this empirical approach demonstrates that internalization and externalization of tacit knowledge can occur consciously or unconsciously with equal success. Even so, the study also showed the greater impact of conscious tacit knowledge on innovation. Therefore, an organizational effort to manage autonomous, informal, and highly contextual tacit knowledge is worthwhile and creates the ability to achieve superior competitive advantage. Finally, this study also demonstrates that national context influences tacit knowledge acquisition. In the USA, 'learning by doing' is dominant, while in countries from Europe, like Portugal and Romania, 'learning by interacting' and critical thinking are more common. This could be linked to factors such as risk acceptance, which could be studied in more detail and provide opportunities for future research.

Nonaka and Takeuchi propose a version of the SECI model which has since become widely known in international literature; the 4 stages of SECI are presented as follows (Nonaka & Takeuchi, 1995):

- Socialization (S): the stage of transforming tacit knowledge into tacit knowledge, both in society and in organizations, but with a higher value/meaning;
- Externalization (E): the stage where tacit knowledge is transformed into explicit knowledge through direct relationships between members of a team/group aiming at jointly solving a problem/objective etc. (only part of an expert's tacit knowledge can be described in words);
- Combination (C): the stage of transforming some explicit knowledge into other explicit knowledge through description, codification, etc.

-Internalization (I): the final stage of the model in which some explicit knowledge is accumulated and developed by employees/individuals and leads to the formation of skills and the development of new tacit knowledge.

Figure 3 shows Nonaka and Takeuchi's conception of the organizational knowledge creation spiral.

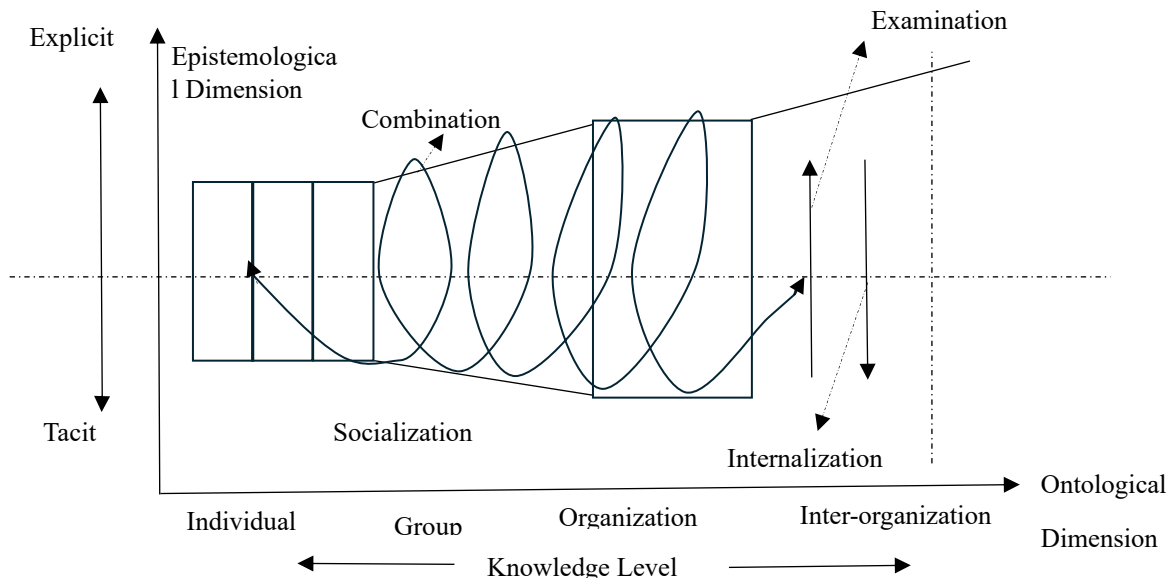


Figure 3 Nonaka and Takeuchi's spiral of organizational knowledge creation. Source: author's elaboration based on Ikujiro Nonaka, *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation* (New York: Oxford University Press, 1995), p. 73.

As noted in the SECI model proposed by the two authors, the tacit to explicit conversion and vice versa is directly conditioned by the values, beliefs and common goal pursued by each individual together with the group to which he/she belongs (team/department/management in a company). This is because the whole process of creating new organizational knowledge is equally conditioned by the epistemological and ontological dimension of human existence (both are branches of philosophy that aim to answer two questions: How does progress in human knowledge take place? What is the relationship between the individual and divinity?).

Nonaka also propose a new model in organizational theory (Nonaka et al., 2015), namely "knowledge-based-firm", which argues that the outcome of all activities in any firm is in the form of newly created knowledge that then becomes market-accepted products and services. In the same paper, the authors argue quite well that the setting in motion of the SECI model by any firm, knowledge creation and continuous innovation are processes directly dependent on the goal or objectives that a hierarchically structured social group sets itself. The same idea (F. Drucker, 1975) had been argued some decades earlier by Peter Drucker who emphasized the idea that the definition of the objectives pursued by a group/team subsequently conditions innovation and other processes for the achievement of key competences.

3.3 PETER DRUCKER ON KNOWLEDGE AND THE EDUCATED PERSON

In the 1950s, Drucker initially used the expression "knowledge workers" to characterize the situation at that time in some American companies (e.g. General Motors); already at that time formal education obtained through university training was becoming a kind of "proof" of the skills available to the employee (P. F. Drucker, 1972). According to Chandler and Cortada, information has always been the resource that has shaped the history and rise of the United States since the Declaration of Independence (1776); based on the foundation and/or infrastructure for the dissemination of information/knowledge, American firms were among the first to achieve major innovations in major industrial sectors and to lay the foundations of industries such as automobiles, electricity, chemistry, etc. (Chandler, Jr et al., 2006).

Drucker points out that major changes have occurred in American society and that the key role of the "educated person" has become the new capital, or the main resource in what he calls the "educated society" (P. F. Drucker, 1996). In some of his later work, Drucker emphasized the role of the educated person in the knowledge society and the role that knowledge has gradually come to play in the competition between firms for innovation and competitive advantage. According to his prediction, knowledge was to become the main form of capital of the 21st century, just as labor and equipment had done in previous centuries, and this came true in the fourth industrial revolution. Today's economy is structured around the use and creation of knowledge, thanks to advances in information technology, the increasing use of temporary and mobile labor and the specialization of knowledge-based jobs.

In 1988, Drucker (P. Drucker, n.d.) asserted that in 20 years, the average large corporation will have little more than one-third the number of managers and less than half the management levels of its equivalent, unlike the traditional manufacturing corporation of the 1950s, in terms of organizational structure, management issues, or concerns. He spoke rather of a similarity between corporations and institutions such as hospitals, universities, and symphony orchestras, whose models were ignored at the time. In his vision, the corporation would be knowledge-based, with a significant number of specialists overseeing and controlling their own performance through structured feedback from headquarters, customers and other stakeholders.

Moreover, in one of his seminal works, Drucker points out that most knowledge workers in the post-capitalist society have certain knowledge and/or skills that cannot be explained verbally (P. F. Drucker, 1993), therefore cannot be described, they are accumulated only through the direct experience of each person (this is the equivalent of what we call tacit knowledge). It follows, therefore, that companies and/or countries need to reconceptualize their proposed strategies and move towards the production of new knowledge. All developed countries, Drucker points out, have started to invest up to 20% of GDP in education, knowledge production and dissemination, with particular reference to the USA, Japan, Germany and several other European countries.

3.4 VAN KROGH'S CONTRIBUTION TO KM

Krogh explores the idea of implicit knowledge and how important it is for stimulating innovation in business (Von Krogh et al., 1998). It looks at the ways in which implicit knowledge - which is often deeply embedded in people's experiences, perceptions and intuitions - can be used to promote creativity and inventiveness. The authors (Krogh et al., 2000) emphasize the idea and importance of the SECI (Socialization, Externalization, Externalization, Combination, Internalization) model to highlight the transformation of explicit knowledge into tacit and vice versa as a basic process that lies at the core of innovative activity in any firm. Krogh work (Von Krogh et al., 1998) provides useful tips and tactics for businesses that want to improve their ability to innovate using tacit knowledge by using a variety of case studies and examples to show how businesses can foster innovative and knowledge-generating cultures.

3.5 H. COLLINS' CONCEPTION OF TACIT KNOWLEDGE: THE SOCIETAL PERSPECTIVE

This author is Professor at the University of Chicago, and Director of the Center for Study of Knowledge Expertise and Science in the USA. He became known in the KM field through his paper "Rethinking Expertise" (Collins & Evans, 2008) and his paper "Tacit and Explicit Knowledge" (Collins, 2012). In his paper, "Tacit and Explicit Knowledge", Harry Collins emphasizes the importance of different types of implicit information in developing scientific theories, understanding human behavior, and managing knowledge effectively.

Essentially, Collins emphasizes and makes superior arguments to Polanyi's ideas about the tacit nature of human knowledge; the idea of "tacit" depends directly, he argues, on what we call "explicit knowledge", in the sense that the differentiation between the two kinds of knowledge became possible in human history only when a modicum of explicit knowledge was accumulated and then passed down from one generation to the next (Collins, 2012, pp. 7–8). He emphasizes Polanyi's statement that 'all knowledge is either tacit or rooted in tacit knowledge' and that the acquisition and exploitation of knowledge becomes relevant at the level of a collective group of several members.

This author uses the term "strings" as the primary element of future information (in the sense in which we discussed above with reference to signs as an element located at the base of the pyramid of knowledge); he uses the terms "string", "strings" and "elements" as equivalents (these are at the base of human communication processes) (Collins, 2012, pp. 16–19). The understanding of the various types of tacit knowledge that exist in society depends on the level of evolution of the society, the natural language and the inter-human relations between different members of a social group; some strings, Collins

points out, have already been transformed into digital symbols and are already processed by computers (Collins, 2012, pp. 42–48).

Collins' most important contribution to KM is that he proposes a relatively clear categorization of the various tacit knowledge existing in society according to the degree of tacitness that can be attributed to each type of tacit knowledge.

3.6 DAVENPORT AND PRUSAK'S CONCEPTION OF TACIT KNOWLEDGE

Larry Prusak and Thomas Davenport, in their paper "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know" offered the following significant views and ideas on tacit knowledge (Davenport & Prusak, 1998):

The nature of tacit knowledge is emphasized by Prusak, who stresses how highly contextual and individualized it is. They consist of knowledge, instincts and skills that people develop as a result of their education, experiences and social relationships. Unlike explicit information, which is easy to express and transmit, tacit knowledge is often implicit and difficult to define;

According to Prusak, implicit knowledge fosters creativity, problem-solving and decision-making, making it an invaluable resource for businesses. Implicit knowledge is formed in particular on the basis of the social context that a person experiences, starting with the first years of life and continuing with formal education. Improving organizational skills and competitiveness can be achieved by capturing and using tacit knowledge.

According to the two authors, firms need to figure out how to enable workers to share and pass on tacit knowledge to each other (this is the SECI model of coping in motion that we talked about earlier). Within an organization, techniques such as storytelling, description, communities of practice, mentoring and informal networks are essential for passing implicit knowledge from experts to newcomers.

Understanding the value of both explicit and tacit information, Prusak promotes knowledge management techniques. This entails developing a welcoming/open environment in which staff members feel comfortable in disclosing their implicit knowledge, as well as putting in place procedures and mechanisms to promote cooperation and knowledge sharing.

Prusak sees implicit knowledge as a source of continuous organizational learning and adaptation. Organizations can better navigate through uncertainty, respond to problems, and innovate in dynamic contexts by harnessing the tacit knowledge of their workers.

With all this in mind, the two authors' work highlights the importance of tacit knowledge for organizational performance and provides guidance on how businesses can successfully manage and utilize this invaluable resource. Their work has had an impact on how businesses approach knowledge management and utilize internal expertise to achieve strategic goals.

3.7 COMPARATIVE ANALYSIS: AUTHORS AND PAPERS ON KM. IMPLICATIONS

The selective analysis carried out by us has been limited to a few of the best-known authors in the field of KM at the international level, each of whom has developed, in their own way, basic KM topics from the 1960s to the present.

Among the various authors/ papers selected, a special role is given to Michael Polanyi, Peter Drucker, Nonaka and his collaborators, as well as Harry Collins, which is why in Table 1 we present a summary of their work, in this table we retain only 4 authors and papers considered relevant by us to understand the role of knowledge in the innovative activity in any type of company.

Table 1 Selection of authors and established works in the field of KM. Source: elaborated by the author based on the papers indicated for each author

Crt. no.	Author, main work, year of publication	The main ideas supported and realities that followed	Implications for tacit knowledge in KM organizations and strategies
1	Polanyi, The Tacit Dimension, 1966	Introduces the concept of tacit knowledge/knowledge at social group level	His work generated a whole KM field for which there is major interest in sociology, economics, psychology, management, etc.
2	P. Drucker, The practice of Management, 1954	Drucker's focus on organizational structures, processes and decision-making resonates with key aspects of knowledge management such as communication, collaboration and learning cultures.	Emphasizes effective organizational structures and processes for managerial success, indirectly touching on knowledge management
3	Nonaka Takeuchi, The knowledge creating company, 1995	introduced the concept of organizational knowledge creation and the SECI model (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)	The introduction of the SECI model elucidates the complex process by which knowledge is generated and disseminated within organizations, highlighting the need to cultivate a culture that is conducive to innovation and knowledge creation.
4	H. Collins, Tacit and explicit knowledge, 2010	Emphasizes the distinction between tacit knowledge and explicit knowledge and argues the existence of three main types of tacit knowledge, namely RTK, STK, CTK	The paper suggests directions of analysis to understand the nature and types of tacit knowledge existing in society and various categories of organizations.

The comparative analysis with respect to the summaries we made in paragraphs 4.1-4.6, leads us to some results of our literature review research, namely:

First of all, we emphasize that Polanyi's work has been and remains an essential source of inspiration for other authors who have developed Polanyi's philosophy on the tacit nature of human cognition, the personalized nature of the process of knowledge accumulation and other similar issues. In the same vein, we emphasize that Polanyi's entire conception has been received with interest by innovative firms around the world, as it brings new elements on learning, knowledge accumulation and its transformation into innovations in the form of products or services demanded by the market.

Second, the whole concept of Nonaka and his collaborators is based on proposing four ways in which knowledge can be shared and created; as knowledge is shared, it can move from tacit to explicit or from explicit to tacit, or it can remain the same. Nonaka et. al. makes a major advance in the knowledge-based enterprise vision, the "knowledge spiral" encompassing the series of processes through which knowledge is shared, transformed, integrated, reinterpreted and activated at the organizational level.

Peter Drucker's contribution to KM is a direct one, as he is one of the first authors to discuss the importance of knowledge and knowledge workers in the post-capitalist society. In his view, knowledge has become a key resource from an economic point of view, fundamentally different from traditional key resources; from an organizational point of view, systematic work is needed to analyze the quality of knowledge and its productivity, which are essential factors in the performance/survival of organizations. In Drucker's works, we find the analysis of implicit knowledge of the employee as equivalent to tacit knowledge, which was individualized somewhat later in the KM field as a different class or type of knowledge

Collins' contribution to KM lies in his emphasizing the study of tacit knowledge from a macrosocial perspective. Subsequently, Collins and Evans challenge traditional views of expertise by emphasizing the importance of tacit knowledge in the construction of expertise. They argue that expertise does not rely solely on formal education or explicit knowledge but also involves the development of intuitive understanding and skills through practice and experience.

Another conclusion that can be deduced from the comparative analysis is that the vast majority of established authors in KM are American professors or researchers, with the exception of Nonaka and his collaborators, who are Japanese authors. Important authors in KM have institutional affiliations at universities in Europe and elsewhere (e.g. V. Krough). As is well known, including Prof. Nonaka and some of his collaborators have been strongly influenced by university education in the United States, and their published works became known only after their publication in English in US or European publishers. This means that theorists and consultancy firms in the United States have managed to retain from the 1960s to the present day a certain advantage in the conceptualizations that have arisen in KM. It can be inferred that this advantage has subsequently been reflected in the performance of major companies operating internationally.

Other authors who are relatively better known in the KM field (L. Prusak, etc.) have taken up and extended some of the basic concepts that have emerged in KM since the 1980s, and have managed to provide some guides, manuals or other studies that support knowledge acquisition, processing and valorization in various innovative firms. In the same sense, authors such as Erik Sveiby, James Cortata etc. consider that the new wealth of organizations is given by the "stock" of knowledge they have in comparison with other competitors in any given market; on this basis, they suggest some tools/directions for assessing the stock of knowledge in organizations and various guidelines for the application of coherent KM strategies by firms.

In direct connection with the subject of this chapter, we also point out that other authors, in different works, have taken some of the concepts proposed by Nonaka, Collins, etc., have transposed such concepts (e.g. the SECI model) to the level of innovative organizations/companies and have connected their application with the support offered by various digital technologies, primarily the Internet and social networks. The whole field of KM and the topic of tacit knowledge quantification is currently at the center of theoretical debates and/or attempts of experimental application. This situation leads to the conclusion that different and even some contradictory views have arisen on the re-relevance of KM from a pragmatic perspective.

4. CONCLUSION

In the context of what we call knowledge society, it is obvious that the essential resource for firms/countries in gaining competitive advantage is given by less tangible assets, values and certain institutions such as regulating competition, supporting innovation, etc. At the center of assets of the type mentioned, various categories/classes of knowledge have become essential for any business entity in its attempt to gain core competences in whatever market it may operate. It is no coincidence that much of our research report has focused on the direction of defining knowledge, particularly with reference to tacit knowledge and the KM domain, which has become of utmost interest to any type of firm from the 1970s to the present.

Our study synthesizes quite coherently Polanyi's contribution on the tacit knowledge of human nature, as well as different developments/conceptualizations made by authors such as Nonaka, Drucker, Krogh, Collins etc. on the importance of knowledge in today's society, starting with general education and continuing with the acquisition of knowledge through training, motivation, climate that any firm aiming for a top position at international level should provide.

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

Certain topics that have been raised in this research (e.g. SECI model, ba concept, knowledge valorization and obtaining core innovations/technologies, etc.) can be taken up and further developed as future research directions.

REFERENCES

- Aristotle. (n.d.). *Nicomachean Ethics* by Aristotle. Retrieved October 21, 2024, from <https://classics.mit.edu/Aristotle/nicomachaen.html>
- Burns, C. S. (2021). What Documents Cannot Do: Revisiting Michael Polanyi and the Tacit Knowledge Dilemma. *Information & Culture*, 56(1), 90–104. <https://doi.org/10.7560/IC56104>
- Castro, R., & Moreira, A. C. (2023). Mapping Internal Knowledge Transfers in Multinational Corporations. *Administrative Sciences*, 13(1), 16. <https://doi.org/10.3390/admsci13010016>
- Chandler, Jr, A. D., Cortada, J. W., Chandler, Jr, A. D., & Cortada, J. W. (Eds.). (2006). *A Nation Transformed by Information: How Information Has Shaped the United States from Colonial Times to the Present*. Oxford University Press.
- Collins, H. (2012). *Tacit and Explicit Knowledge*. University of Chicago Press. <https://press.uchicago.edu/ucp/books/book/chicago/T/bo8461024.html>
- Collins, H., & Evans, R. (2008). *Rethinking Expertise*. University of Chicago Press.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Harvard Business Press.

- Drucker, P. (n.d.). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1988/01/the-coming-of-the-new-organization>
- Drucker, P. F. (1969). The age of discontinuity: Guidelines to our changing society. *Heinemann*.
- Drucker, P. F. (1972). Concept of the corporation: With a new pref. and new epilogue by the author Peter F. Drucker (revised ed). Day.
- Drucker, P. F. (1993). Post-capitalist society (1. ed). *HarperBusiness*.
- Drucker, P. F. (1996). Landmarks of tomorrow: A report on the new “post-modern” world. Transaction Publ.
- Ermine, J.-L. (2018). Knowledge management: The creative loop. ISTE Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781119516279>
- F. Drucker, P. (1975). The Practice Of Management. *Allied Publishers*.
- Frické, M. H. (2018). Data-Information-Knowledge-Wisdom (DIKW) Pyramid, Framework, Continuum. In L. A. Schintler & C. L. McNeely (Eds.), *Encyclopedia of Big Data* (pp. 1–4). *Springer International Publishing*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-32001-4_331-1
- Gamache, M., Lejeune, M., Mbassegue, P. G., & Alsène, É. (2001). Information technology’s use in harnessing tacit knowledge: A critical appraisal. 345–353. <https://publications.polymtl.ca/27392/>
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2017). The Core Competence of the Corporation (First edition). Taylor and Francis.
- Howells, J. (1996). Tacit knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, 8(2), 91–106. <https://doi.org/10.1080/09537329608524237>
- Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How To Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. In *Enabling Knowledge Creation: How To Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195126167.001.0001>
- Kucharska, W., & Erickson, G. S. (2023). Tacit knowledge acquisition & sharing, and its influence on innovations: A Polish/US cross-country study. *International Journal of Information Management*, 71, 102647. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102647>
- Lei, D. T. (1997). Competence-building, technology fusion and competitive advantage: The key roles of organisational learning and strategic alliances. *International Journal of Technology Management*, 14(2/3/4), 208. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1997.001724>
- Lejeune, M. (2011). Tacit Knowledge: Revisiting the epistemology of knowledge. *McGill Journal of Education*, 46(1), 91–105. <https://doi.org/10.7202/1005671ar>
- Lyu, H., & Zhang, Z. (Justin). (2016). Incentives for knowledge sharing: Impact of organisational culture and information technology. *Enterprise Information Systems*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/17517575.2016.1273393>
- Mohajan, H. K. (2017). Tacit Knowledge for the Development of Organizations. *ABC Journal of Advanced Research*, 6(1), 17–24. <https://doi.org/10.18034/abcjar.v6i1.66>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. *Oxford University Press*.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2015). *Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm* (Paperback ed). Palgrave Macmillan.
- Palacios Marqués, D., & José Garrigós Simón, F. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143–156. <https://doi.org/10.1108/13673270610670911>
- Plato. (n.d.). Theaitetos (A. Cornea, Trans.). Humanitas.
- Polanyi, M. (2015). Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy (Enlarged edition). *University of Chicago press*.
- Polanyi, M., & Sen, A. (2009). The Tacit Dimension. *University of Chicago Press*.
- Przysucha, Ł. (2019). Knowledge Management in Corporations – Synergy Between People and Technology. *Barriers and Benefits of Implementation*. In E. Mercier-Laurent & D. Boulanger (Eds.), *Artificial Intelligence for Knowledge Management* (Vol. 571, pp. 1–11). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29904-0_1
- Stiglitz, J. E. (2003). Globalization and its discontents. W.W. Norton.
- Versace, E., & Vallortigara, G. (2015). Origins of Knowledge: Insights from Precocial Species. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 9. <https://doi.org/10.3389/fnbeh.2015.00338>
- Von Krogh, G. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 133–153. <https://doi.org/10.2307/41165947>
- Von Krogh, G., Roos, J., & Kleine, D. (1998). Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge. *SAGE Publications Ltd*. <https://doi.org/10.4135/9781446280256>

LA IMPORTANCIA DE LOS PARQUES CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS EN LA ECONOMÍA: APROXIMACIÓN AL CASO ESPAÑOL

Patricia Mañá Fosado, patriciamana.fosado@usc.es, Universidad de Santiago de Compostela

David Rodeiro Pazos, david.rodeiro@usc.es, Universidad de Santiago de Compostela

RESUMEN

Los parques científicos y tecnológicos se presentan como potenciales determinantes de los ecosistemas de innovación, y por lo tanto han sido promovidos mediante políticas desde instituciones y administraciones públicas. Aun así, existen discrepancias en la literatura; cuestionando su impacto. Este estudio tiene como principal objetivo mostrar una serie de indicadores a nivel macro sobre los parques en España y su impacto. En particular, se analizan los datos relativos a la aplicación de fondos, los servicios ofertados, el número de empresas, los sectores de actividad, el empleo generado, el nivel de facturación, la inversión y el número de patentes. De esta forma, en este trabajo se da algo de luz a si los parques, como instrumentos de innovación resultado del modelo de la triple hélice y alentados por las políticas públicas, mejoran el auge regional en términos de empleo, entidades creadas y patentes.

PALABRAS CLAVE: parques científicos, parques tecnológicos, indicadores, innovación.

ABSTRACT

Science and technology parks are presented as potential determinants of innovation ecosystems, and therefore have been promoted through policies from institutions and public administrations. Even so, there are discrepancies in the literature, questioning its impact. The main objective of this study is to show a series of macro-level indicators on parks in Spain and their impact. In particular, data relating to the application of funds, the services offered, the number of companies, the sectors of activity, the employment generated, the level of turnover, investment and the number of patents are analyzed. In this way, this paper will shed some light on whether parks, as instruments of innovation resulting from the triple helix model and encouraged by public policies, improve the regional boom in terms of employment, entities created and patents.

KEYWORDS: science parks, technology parks, indicators, innovation.

PRODUÇÃO EM DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE 1994-2024: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Oswaldo Enoque Martins of Cruz, E-mail: osvaldo.cruz@ubit.pt, NECE, Department of Management, University of Beira Interior-Portugal, ID - <https://orcid.org/0009-0003-9001-7913>

Paulo Gonçalves Pinheiro, E-mail: pgp@ubi.pt, NECE, Department of Management, Vice-coordinator of NECE Research Unit in Business Science, Universidade of Beira Interior-Portugal, ID - <https://orcid.org/0000-0003-2397-6463>, Scopus Author ID: 55400785000

RESUMO

Esta revisão sistemática da literatura tem como objetivo analisar a evolução das abordagens em desaprendizagem organizacional no período de 1994 à 2024, explorando suas contribuições e tendências de investigação. A recolha das contribuições foram realizadas nas bases de dados da *Web of Science* e Scopus. Utilizamos a expressão “*Organizational Unlearning*”. Os resultados demonstram que o campo de estudo recebeu pouca atenção dos investigadores nas primeiras duas décadas da presente investigação, mas atualmente tem uma tendência crescente de publicações e os estudos iniciais promoviam a facilitação da sua compreensão e conceitualização, atualmente é relacionado com o processo de reaprendizagem, liderança transformacional, inovação radical, competitividade e os seus facilitadores. Este artigo contribui na literatura apresentado assim uma visão holística do processo evolutivo da desaprendizagem organizacional nos últimos 30 anos com a finalidade de reforçar o seu papel no contexto atual que é caracterizado por um aumento constante na competitividade global.

PALAVRAS-CHAVES: Desaprendizagem organizacional, contribuições, evolução.

ABSTRACT

This systematic literature review aims to analyse the evolution of approaches to organisational unlearning from 1994 to 2024, exploring their contributions and research trends. The contributions were collected from the *Web of Science* and Scopus databases. We used the expression ‘*Organisational Unlearning*’. The results show that the field of study received little attention from researchers in the first two decades of this research, but currently has a growing trend of publications and the initial studies promoted the facilitation of its understanding and conceptualisation, currently it is related to the process of relearning, transformational leadership, radical innovation, competitiveness and its facilitators. This article contributes to the literature by presenting a holistic view of the evolutionary process of organisational unlearning over the last 30 years in order to reinforce its role in the current context, which is characterised by a constant increase in global competitiveness.

KEYWORDS: Organizational unlearning, contributions, evolution.

1. INTRODUÇÃO

As organizações atuais são caracterizadas por mudanças contínuas. Essas mudanças implicam desenvolver a capacidade de aprender ao longo das dimensões cognitiva, comportamental e normativa, Srithika e Brattacharyya (2009).

Nesta perspetiva, Wang *et al.*, (2013) acrescentam que mudanças provocadas pela crescente variabilidade e turbulência do ambiente externo trouxeram mais incerteza à sobrevivência e ao desenvolvimento das empresas. Sendo que, para aumentar a capacidade de adaptação ao ambiente externo, as empresas precisam melhorar constantemente sua flexibilidade organizacional.

A área da gestão do conhecimento organizacional tem proporcionado pesquisas sobre a aprendizagem e desaprendizagem organizacional, a começar com a publicação do artigo de (Hedberg, 1981) intitulado “*How organizations learn and unlearn*”, porém, as pesquisas sobre a aprendizagem progrediram substancialmente ao passo que as pesquisas sobre a desaprendizagem foram muito limitadas por parte dos investigadores (Tsang e Zahra, 2008).

Apesar de existir na literatura consenso sobre a importância e a necessidade de se desaprender, mais concretamente em contexto organizacional, muitos têm sido os pesquisadores a apresentarem preocupações em relação à coerência do conceito, a sua aplicabilidade, ciclo de desaprendizagem e o foco na necessidade de atualização do conhecimento ora considerado obsoleto. (Klammer, 2024; Chen *et al.*, 2024, Tsang e Zahra, 2008).

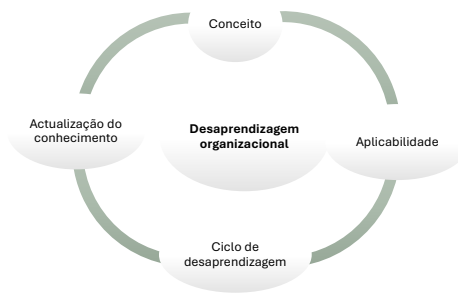


Figura nº 1 - Preocupações nos estudos sobre desaprendizagem

Xu *et al.*, (2024) consideram que apesar da desaprendizagem organizacional desempenhar um papel vital na facilitação do desenvolvimento de novos produtos, os seus microprocessos de desaprendizagem (como desaprender) permanecem pouco claros.

Este artigo procura analisar a evolução da abordagem em desaprendizagem organizacional no período de 1994 à 2024, apresenta as contribuições e identifica tendências de investigação.

PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

As limitações existentes na literatura não permitem uma compreensão fragmentada da desaprendizagem organizacional e recentemente tem recebido maior atenção por parte dos pesquisadores Klammer (2024), nesta perspetiva, o artigo pretende dar resposta a seguinte questão de investigação.

Como estão agrupadas as contribuições científicas em desaprendizagem organizacional nos últimos 30 anos?

Para dar respostas a questão de investigação efetuamos uma revisão sistemática da literatura procuramos as publicações de Desaprendizagem Organizacional nas bases de dados, da *Web of Science* e a da Scopus. Realizamos análise bibliométrica com recurso ao *VOSviewer* e agrupamos os autores e verificamos as suas cooperações e palavras-chave.

Tendo como base a literatura existente contribuimos para literatura ao apresentar as contribuições dos autores no período em análise sobre a evolução das discussões do conceito, tipos de abordagens e agrupamento de autores.

Este artigo está constituído por uma introdução, uma revisão de literatura, métodos, resultados, conclusões, limitações e pistas para futuras investigações.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 DESAPRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O conceito de desaprendizagem organizacional tem sido mencionado na literatura muitas as vezes sem uma definição clara dos seus limites processos (Tsang e Zahra, 2008).

Os estudos de desaprendizagem organizacional começaram com Hedberg (1981) que teve como finalidade estudar empresas suecas lutando para evitar a falência devido a mudanças no ambiente externo e falha em prestar atenção suficiente à evolução de seu ambiente, Sharma *et al.*, (2022).

As limitações existentes na literatura não permitem uma compreensão fragmentada da desaprendizagem organizacional e recentemente tem recebido maior atenção por parte dos pesquisadores (Klammer, 2024) tendo todas as contribuições voltadas a construção conceitual do processo e níveis de desaprendizagem (Tsang e Zahra, 2008).

Uma das razões que pode justificar o aumento do interesse das pesquisas sobre desaprendizagem nos últimos anos está associada às rápidas mudanças no ambiente de negócios e mudanças organizacionais resultantes Becker (2018).

Na última década a desaprendizagem tem recebido considerável atenção devido ao seu papel influente no enfrentamento do conhecimento existente, na promoção da aprendizagem reflexiva em ambientes cada vez mais turbulentos (Xu, 2024).

Realçar que desde a introdução do conceito em 1981 até 2008 nos estudos sobre a desaprendizagem organizacional raramente foi realizada investigações empíricas (Tsang e Zahra, 2008).

2.2 CONCEITO DE DESAPRENDIZAGEM

Na análise da literatura podemos encontrar vários os conceitos sobre desaprendizagem, para a nossa análise destacamos as definições abaixo, onde podemos verificar que a eliminação intencional de “crenças”, “rotinas”, “mudança de ação”, “descarga”, “renúncia” como elementos que os interligam.

Quadro nº1 Conceitos de desaprendizagem organizacional

Autores e ano	Conceitos
Johannessen e Hauan (1994)	Desaprender exige a mudança de métodos de ação
Holan e Phillips (2004)	Desaprender como a remoção intencional de conhecimento estabelecido em uma organização.
Akgun <i>et al.</i> , (2007)	Consideram a desaprendizagem como a eliminação da memória organizacional e é operacionalizada como mudanças de “crenças” e “rotinas” das organizações;
Tsang e Zahra (2008)	Desaprendizagem organizacional corresponde à descarga de antigas rotinas para dar lugar a novas.
Yildiz (2010)	Introduz o conceito de desaprendizagem como um fator fundamental para o sucesso da transferência de conhecimento.
(Wang <i>et al.</i> , 2019)	Desaprendizagem é um processo que ocorre no nível individual e depois se espalha para a organização como um todo.
Hamza <i>et al.</i> , (2024)	Desaprendizagem organizacional ocorre quando as organizações descartam conhecimento, crenças ou rotinas.
Pardim <i>et al.</i> , (2024)	É um processo consciente e intencional de renúncia, que não implica necessariamente a destruição permanente do que foi aprendido, mas sim a escolha de não utilizar o que está armazenado na memória.
Xu (2024)	Desaprendizagem organizacional é o processo pelo qual as empresas mudam intencionalmente de “crenças” e “rotinas”.
Para Klammer <i>et al.</i> , (2024)	A desaprendizagem organizacional envolve a eliminação intencional de conhecimentos obsoletos para facilitar a inovação.

2.3 PROCESSOS DE DESAPRENDIZAGEM

Tsang e Zahra (2008) consideram que a aprendizagem e desaprendizagem são tipos de mudança organizacional, é um processo gradual e contínuo que ocorre em simultâneo com a aprendizagem e quando as rotinas antigas são substituídas por novas, elas são gradualmente eliminadas da memória da organização.

Para Chen (2024) pode-se portanto, desaprender questionando o conhecimento adquirido, crenças e conhecimento pessoal, sendo capazes de analisar os fenómenos que ocorrem e tentando entender a lógica que esses fenómenos assumem.

Srithika *et al.*, (2009) consideram que qualquer tipo de aprendizagem organizacional envolveria: (1) criação de novo conhecimento e (2) livrar-se de conhecimento obsoleto.

Klammer *et al.*, (2024) sugerem que a desaprendizagem pode ser tanto reativa quanto proativa, dependendo do contexto. Os autores consideram que o processo de desaprendizagem depende de decisões relacionadas ao tempo. Para garantir a resiliência estratégica num mundo de incertezas, as organizações devem tomar medidas antes que sejam desesperadamente necessárias, pelo que, a desaprendizagem deve ser um processo proactivo.

Nos seus estudos, Klammer *et al.*, (2024) afirmam que para a realização da desaprendizagem proactiva, os gestores devem identificar sinais de alerta precoce de um ponto de inflexão, ou seja, uma mudança no ambiente externo que causa mudanças que alteram os pressupostos básicos sobre o negócio.

Para os autores um sistema de alerta precoce pode ajudar a identificar e a desaprender pressupostos básicos que já não são aplicáveis.

No entanto, os estudos indicam que este processo nem sempre é fácil. Primeiro porque é difícil antecipar o momento exato para desaprendizagem, segundo, as organizações podem ter dificuldades em encontrar e adotar novos métodos, terceiro, não é fácil dizer as empresas que tornaram uma crença ou rotina obsoleta e, portanto, deve ser descartada e finalmente a desaprendizagem requer um processo de tomada de decisão coletivo.

Finalmente, o processo de desaprendizagem deve ter ênfase na desaprendizagem do indivíduo uma vez que as próprias organizações não podem desaprender, pois não têm atividades mentais, e são os indivíduos dentro da organização que devem empreender esse processo (Klammer *et al.*, 2019; Tsang e Zahra, 2008).

2.4 CRÍTICAS DA DESAPRENDIZAGEM

Embora os termos como conhecimento, lógicas, rotinas e crenças sejam vagamente utilizados para descrever o que é desaprendizagem organizacional, os estudos existentes não definem claramente os tipos de estruturas de conhecimento que estão a ser investigadas e desaprendida (Klamman *et al.*, 2024; Xu, *et al.*, 2024).

Apesar da considerável aceitação da desaprendizagem organizacional na pesquisa, o conceito gerou controvérsia, principalmente devido às suas ambiguidades conceituais Klammer *et al.*, (2022).

Nessa linha, Klammer *et al.*, (2022) argumentaram que o termo desaprendizagem organizacional transmite a impressão de que o conhecimento pode ser eliminado das organizações, insinuando essencialmente que estruturas de conhecimento direcionadas podem ser objetivadas e seletivamente apagadas.

Os autores em 2024 afirmaram que apesar da considerável aceitação da desaprendizagem organizacional na investigação científica, o seu conceito tem sido suscitado controvérsia, principalmente devido as suas ambiguidades conceituais.

2.5 NÍVEIS DE DESAPRENDIZAGEM

Fan (2012) analisa os mecanismos de desaprendizagem com base nos tipos de conhecimento, pelos diferentes níveis de desaprendizagem entre indivíduos e organizações.

A desaprendizagem organizacional envolve as três principais dimensões organizacionais “micro: indivíduos; meso: grupos; macro: organizações”, (Marccioni *et al.*, 2024).

E de acordo com (Srithika e Brattacharyya, 2009), existe uma resistência maior para desaprender para indivíduos, grupos ou organizações devido ao medo de perda de tempo e recursos investidos anteriormente na obtenção do conhecimento.

3. MÉTODOS

Com o objetivo de analisar a evolução da abordagem em Desaprendizagem Organizacional no período de 1994 à 2024, explorando as contribuições e identificar tendências de investigação realizamos uma revisão sistemática de literatura com base na questão de investigação que norteou a pesquisa. Usamos duas bases de dados da *Web of Science* e *Scopus* para recolhermos os artigos para compilação. Nas bases de dados utilizamos como mecanismo de identificação das publicações a expressão “*Organizational Unlearning*”, com o objetivo de recolhermos todas as publicações que incluíssem a temática nos seus títulos. A estratégia de refinação dos dados foram as seguintes: Inicialmente na base de dados da *Web of Science* os resultados iniciais foram 73 publicações, seguidamente utilizamos filtro por área de pesquisa e selecionamos “*management, business e Economy*” para não captarmos os artigos fora do campo de análise e ficaram 57, excluímos os materiais editoriais e sobraram 55 estudos. Os resultados demonstram que a primeira publicação nesta base de dados é de 2007, face os filtros definidos.

Sequencialmente na base de dados Scopus utilizamos igualmente a expressão “*Organizational Unlearning*” e apareceram 98 publicações. Seguidamente utilizamos filtro por área de pesquisa e selecionamos “*Business, management and accounting e Economics, Econometrics and Finance*” para não captarmos os artigos fora do campo de análise e captamos 78 publicações, efetuamos seguidamente filtro em publicação e selecionamos apenas os artigos já publicados e foram excluídos 8 artigos que estão em fase de publicação, assim sendo, nesta base de dados foram captadas 70 publicações.

Para efeitos de compilação, criamos uma folha Excel onde colocamos todos os artigos identificados.

Para efeitos, esta pesquisa bibliométrica procurou apresentar um panorama do horizonte temporal de 1994 à 2024 das contribuições científicas que se verificaram neste período de 30 anos na área da desaprendizagem organizacional que foram publicados nas bases de dados de reconhecimento internacional.

O foco deste estudo foram as áreas de *Management, Business, Economics, Econometrics and Finance*. O processo de inclusão e exclusão foi realizado de acordo com o Protocolo Prisma 2009 (Moher et al., 2009). A Figura nº2 apresenta o protocolo de investigação, que resultou na inclusão de 76 artigos na amostra desta revisão sistemática da literatura. Em seguida são apresentados a análise descritiva e os principais grupos temáticos identificados, bem como suas principais contribuições.

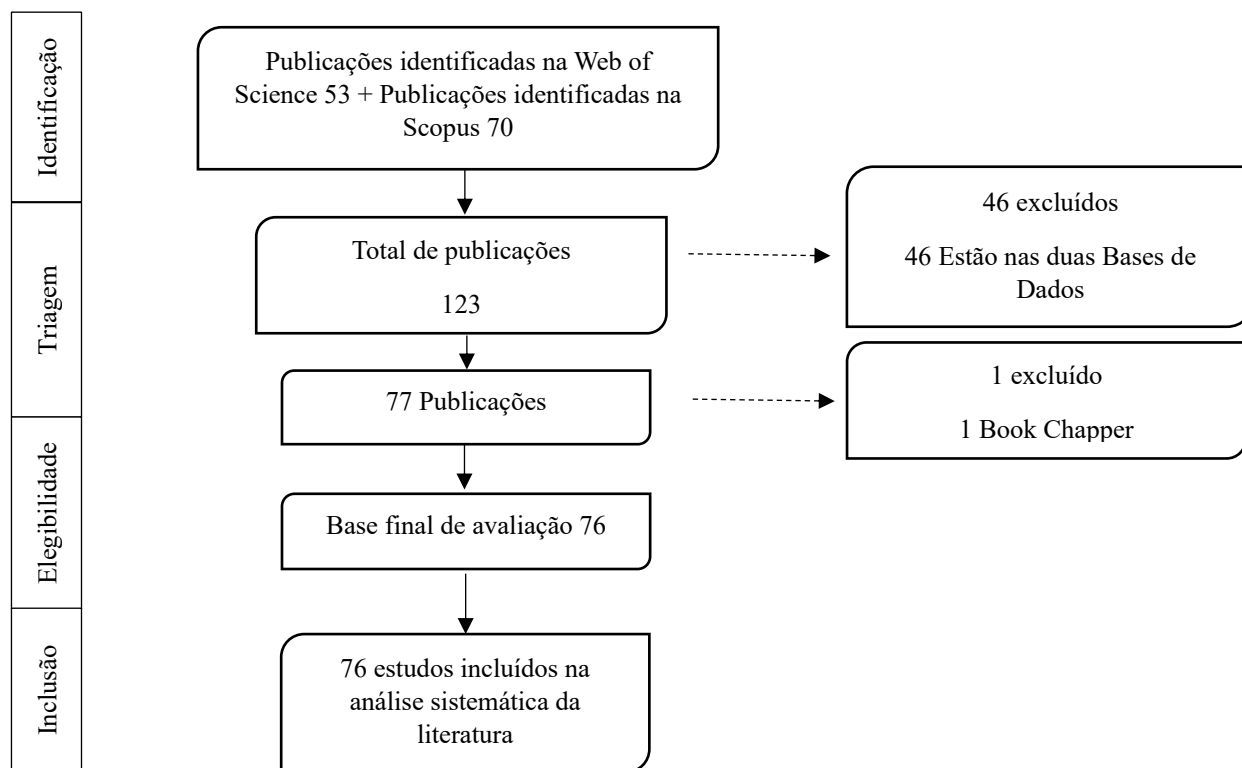


Figura nº2 – Protocolo de investigação. **Fonte:** (Moher *et al.*, 2009)

Seguidamente nesta revisão sistemática da literatura apresentamos o quadro nº2 onde são destacados as etapas de pesquisa.

Quadro nº 2 – Fases da Revisão

Fases	Designação
Problema de investigação	Como estão agrupadas as contribuições científicas em desaprendizagem organizacional nos últimos 30 anos?
Objetivo Geral	Analisar a evolução da abordagem em desaprendizagem organizacional no período de 1994 à 2024, explorando as principais contribuições e identificar tendências de investigação.
Método	Técnicas de bibliometria
Base de dados utilizadas	<i>Web of Science</i> e Scopus
Técnicas de coleta da informação	Os dados foram recolhidos mediante a utilização da expressão “ <i>Organizational Unlearning</i> ” publicados nestas duas bases de dados. E foram apenas incluídos publicações desde 1994.
Tratamento dos dados	Estatística descritiva mediante exposição gráfica, tabelas e quadros.

Através desta etapa de investigação por meio da coleta dos dados nas duas bases de dados apresentadas é possível realizarmos identificarmos contribuições específicas na área da desaprendizagem nas últimas três décadas.

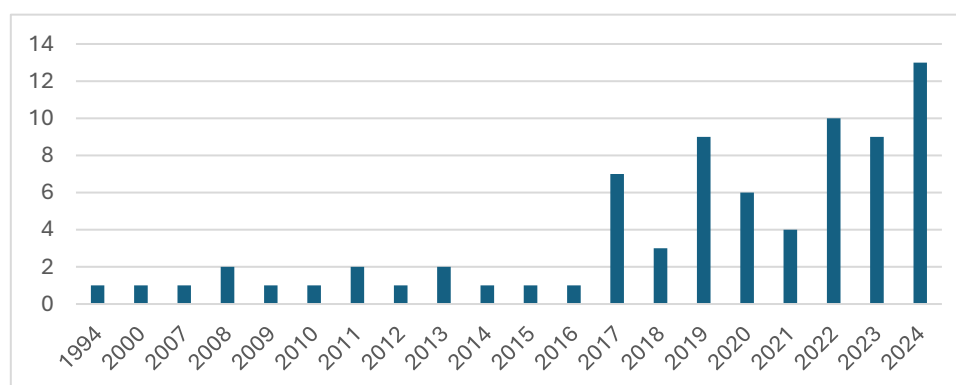
4. RESULTADOS

Os artigos selecionados para esta análise foram publicados entre 1994 à 2024. Com base na análise bibliometria e seguindo os filtros de exclusão e inclusão na *Web of Science* a primeira publicação foi em 2007 enquanto na Scopus foi no ano de análise isto é 1994. Até ao momento o ano com maior número de publicação é 2024 com cerca de 13 publicações.

Estes números demonstram que o tema sobre desaprendizagem organizacional ainda representa um campo de investigação que desperta pouco interesse nos investigadores mas com tendência de crescimento o que pressupõe a existência de muitas áreas para ser investigada e explorada, e atualmente se tem estudado o tema em áreas como a Liderança transformacional, as implicações da Quarta Revolução Industrial a Covid-19 (Sharma e Lenka, 2023); Zhang *et al.*, (2024) estudam a desaprendizagem a partir da teoria do paradoxo. Sharma e Lenka (2023) estudaram a desaprendizagem a partir das teorias da persistência, dependência e impressão.

O gráfico nº 1 apresenta os artigos por ano de citação e apresenta uma tendência híbrida de crescimento com uma média de um artigo nos primeiros 20 anos, isto é, de 1994 à 2014 já no início da segunda década de análise verificamos que o número de publicação começa apresentar tendências de crescimento com o ano de 2017 a encontrarmos cerca de 7 publicações. Posteriormente continuamos assistir uma margem de crescimento híbrida de publicações.

Gráfico nº1 – Publicações por ano



Conforme podemos observar no gráfico atualmente temos assistido um interesse dos investigadores para os estudos sobre desaprendizagem organizacional conforme afirma Sharma (2022) onde salienta que o aumento da literatura sobre desaprendizagem organizacional aumenta a diversidade de sua base de conhecimento.

Podemos assim dizer, que durante as três décadas de análise as publicações sobre o tema foram muito reduzidas conforme afirmou Tsang e Zahra (2008), porém, podemos observar que a última década é essencialmente marcada com um crescente número de publicações conforme podemos observar no gráfico, demonstrando desta forma o aumento de interesse por pesquisadores sobre a temática para assim poderem ajudar melhor na compreensão deste fenómeno em crescimento.

Pela análise gráfica é possível observar que as pesquisas sobre desaprendizagem tem ganhado força ao longo do tempo, onde é possível destacar o ano de 2017.

Relativamente aos jornais com maior frequência de publicação de artigos destaca-se claramente “*Learn organization*” com cerca de (11) publicações, a seguir aparecer o *Journal Knowledge Management* (5), o *Journal of Sustainability* e o *Journal of Business* com (3) publicações seguidamente aparecem os jornais com duas ou uma publicação.

Gráfico nº 2 – Publicações por Jornais

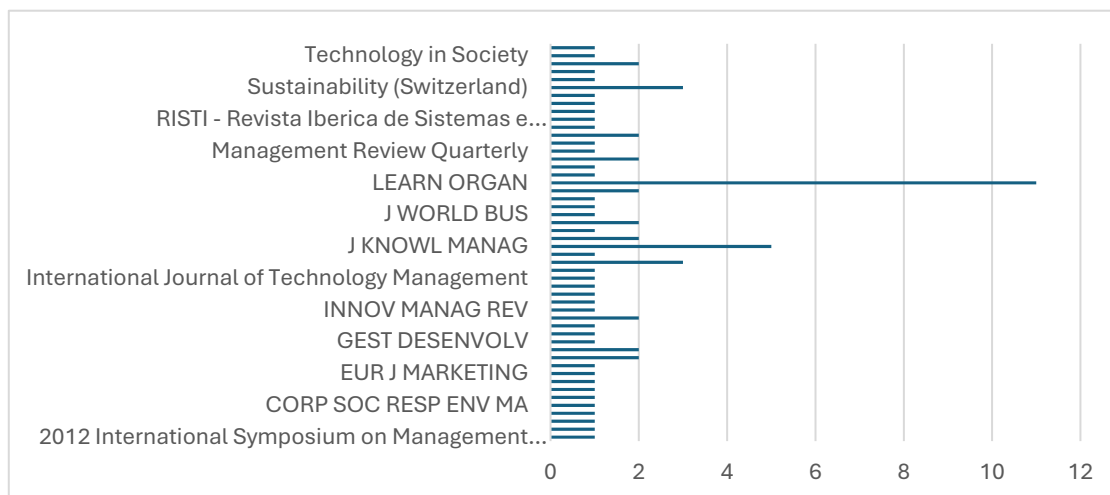
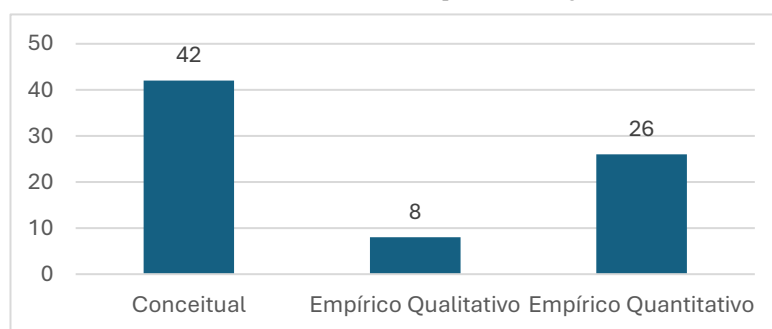


Gráfico nº3 – Tipo de abordagem

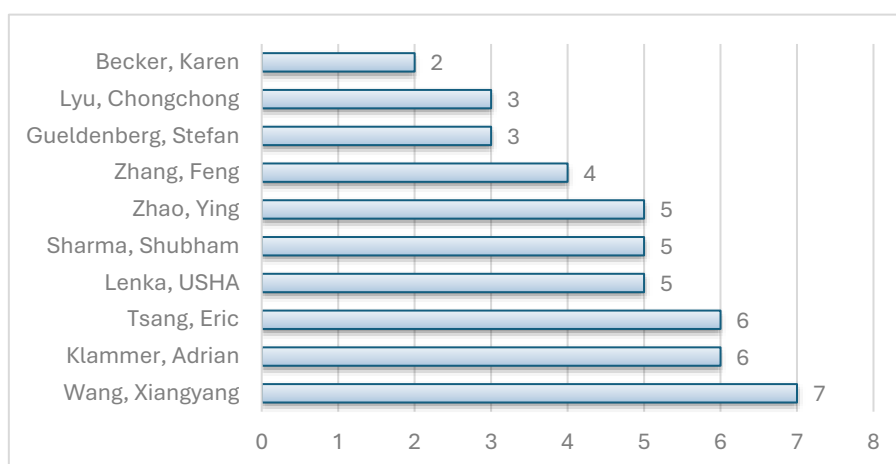


Conforme podemos observar na tabela abaixo a grande parte dos artigos foram estudos conceituais com cerca de 55% dos artigos. Isto justifica-se com o facto de inicialmente os estudos procuraram abordar a componente conceitual para contribuírem com um melhor esclarecimento do fenómeno conforme afirma Tsang e Zahra (2008) ao apresentarem o seu contributo para clarificar o conceito de desaprendizagem organizacional.

Os demais 45% dos artigos estão divididos em artigos empíricos qualitativo e quantitativo, os mesmos grandemente com os contributos de Zhang et al. (2024), Wang et al. (2023), Duan et. al., (2023) e Zhao e Yan (2023). Com a revisão de literatura verificamos que atualmente os investigadores têm procurado explorar o campo da desaprendizagem na componente empírica para preencherem a lacuna de investigação nesta área.

A necessidade de estudos empíricos é defendida por Hamza-Orlinska *et. al.*, (2024) onde afirmam que as investigações futuras podem concentrar-se mais em estudos empíricos.

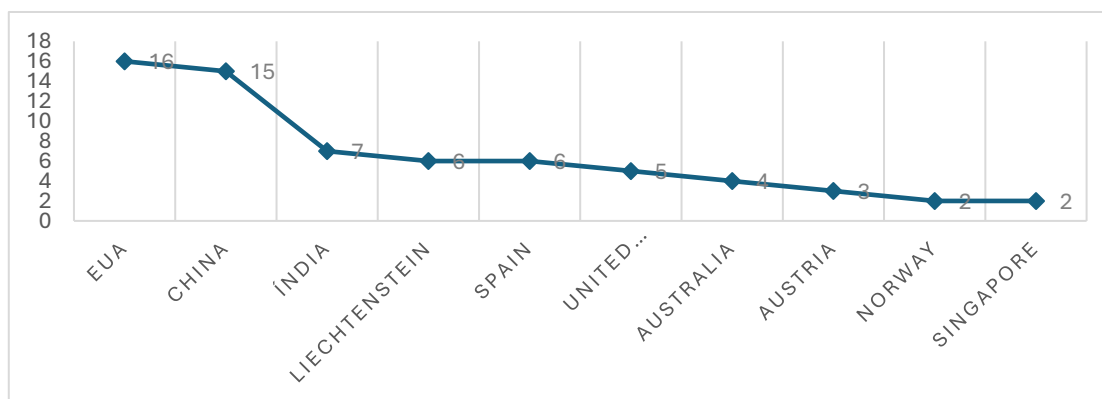
Gráfico nº4 – Autores com referências



Podemos observar no gráfico que Wang é o autor com maior número de publicação com cerca de 7 publicações correspondendo a cerca de 9,2% do total de publicações identificadas por via deste estudo bibliométrico, seguidamente temos Klammer e Tsang com 6 publicações cada representando cerca de 7% das publicações por autor. É de realçar que o artigo de Tsang e Zahra (2008) com o título “*Organizational Unlearning*” é o artigo com maior número de citação tendo nesta altura 284 citações e 102 referências.

Gráfico nº5–Publicação por países

Procuramos nesta análise observar os países que mais têm publicações, e conforme podemos observar pelo gráfico nº 5 é o Estados Unidos da América com maior publicação com cerca de 16 publicações, seguido pela China, Índia e Liechtenstein é a nível da Europa o país onde podemos verificar maior número de publicações com a Espanha a estar já a seguir.



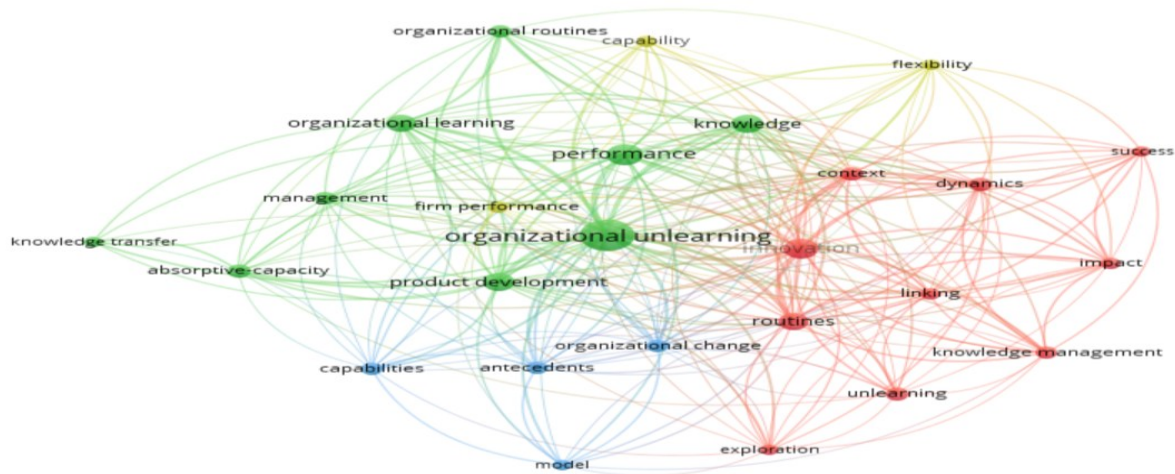


Figura nº3 – Coocorrência de palavras-chave. Fonte: Vosviewer

A ocorrência mínima de palavras-chave foi de 5 o número mínimo de vezes que as palavras aparecerem nos artigos e 26 foram selecionadas como aquelas que mais se repetem e como resultados são formados 4 clusters.

A partir da nuvem de palavras é possível observar que as palavras-chaves mais repetidas foram *Organizational Unlearning* (46), *performance* (20), *innovation* (19), *product development* (15), *knowledge* (15), *routines* (14), *organizational learning* (14), *dinamics* (9), *cultural differeces*, *capability*, *adaptation*, *antecedents*, *linking*, *flexibility*, etc.

A partir da coocorrência identificamos 4 clusters:

O cluster 1 “Verde” o maior em termos de palavras-chave expande a relação entre a desaprendizagem e aprendizagem organizacional, as rotinas organizacionais e expande até aos desenvolvimentos de produtos, e transferência de conhecimento. O cluster 2 “Vermelho” relaciona a desaprendizagem organizacional com as dinâmicas empresariais, a partir dos diferentes contextos, rotinas, sucessos. Estes dois clusters formam uma gama de desaprendizagem que inclui artigos que abordam os facilitadores e inibem o processo de desaprendizagem. O cluster 3 “Azul” – chama atenção a mudança organizacional e relaciona a desaprendizagem com os antecedentes da desaprendizagem e capacidades. E finalmente, o cluster 4 “Amarelo” chama atenção a flexibilidade organizacional e capacidades organizacionais nas etapas de desaprendizagem.

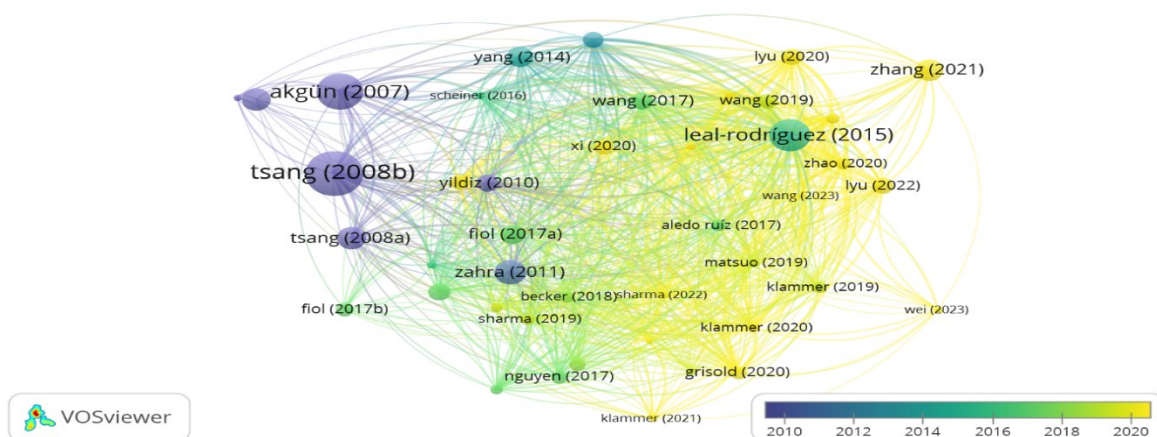


Figura 4 – Relação entre os autores

Observa-se na figura a criação de três clusters ou grupo de autores onde os autores Tsang e Akgun inicialmente destaque na primeira década da abordagem do tema sendo citados por diversos pesquisadores, sequencialmente destacamos os autores Leal-Rodrigues e finalmente na última década, destacam-se os autores Klammer, Wang Sharma e Yang, conforme ilustra a rede das citações. São os pesquisadores que a partir deles se podem chegar aos mais variados autores sobre a temática. Wang possui alta ligação com Yang e Tsang possui uma forte ligação com Akgun e baixa com Wei (2023).

A partir de pesquisas de Wang, Zhang, Klammer podemos chegar aos demais pesquisadores sobre a temática. Podemos também observar pela figura acima que os estudos sobre desaprendizagem organizacional tem estado a receber maior atenção na literatura.

5. CONCLUSÕES

A partir da análise bibliométrica foi possível observar a partir das publicações existentes que a desaprendizagem organizacional é uma área em crescimento na pesquisas científica, a partir dele foi possível revelar o território intelectual sobre o tema, com destaques nos Estados Unidos e na China. Verificamos que é na última década o período de maiores publicações sobre a desaprendizagem. A primeira década é marcada essencialmente por estudos conceituais cujo os objetivos estavam voltados a construção e esclarecimento do conceito sobre desaprendizagem que ainda estava obscuro na literatura. A segunda década é caracterizada por contínuas discussões sobre o tema, (Akgun, 2007; Tsang e Zahra, 2008) surgem conceitos voltados a explicação do processo de eliminação voluntária de crenças e rotinas. Contudo, apesar das várias tentativas de clarificação do tema, o termo ainda é muito debatido principalmente quando os autores abordam a forma como a desaprendizagem pode ser conceitualizada, materializada ou medida, (Klammer *et al.*, 2022).

As pesquisas indicaram que a desaprendizagem é um fenómeno que pode ser estudado isoladamente da aprendizagem, e é possível considerar que a desaprendizagem não está em segundo plano nas pesquisas sobre a aprendizagem organizacional, uma vez que, uma organização pode descontinuar práticas atuais de rotina existente sem acompanhar com o processo de adição de uma nova rotina (Holan e Philips, 2004; Tsang e Zhara, 2008).

LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O facto de serem utilizadas apenas duas bases de dados limitam os resultados pois reconhecemos que podem existir mais publicações sobre o tema em outras bases de dados;

Limitar o tema na área de gestão e negócios pode ser considerada também como uma limitação, uma vez que podem existir estudos relevantes sobre a desaprendizagem organizacional em outras áreas do conhecimento.;

PISTAS PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Investigações futuras podem se concentrar em estudos empíricos, estudar por exemplo a percepção dos gestores com a desaprendizagem organizacional e estudar as barreiras da desaprendizagem.

A realização de estudos empíricos e casos reais ajudará a entender como as organizações estão realmente a desaprender práticas de gestão e de processos operacionais, das dimensões da desaprendizagem, cognitiva (mudança de estruturas mentais), comportamental (abandono de rotinas e práticas anteriores) e normativa (desvinculação de valores e normas estabelecidos) apresentadas por Yildiz (2010) podem ser aplicadas em outras indústrias.

AGRADECIMENTOS

Expressamos nossos agradecimentos ao NECE – Núcleo de Estudos de Ciências Empresariais pelo apoio institucional para a realização deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- Akgün A.E.; Byrne J.C.; Lynn G.S.; Keskin H. Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, p. 794-812, 2007.
- Becker, K. Organizational unlearning: the challenges of a developing phenomenon. *Learning Organization*. P. 534-541, 2019.
- Becker, K. Organizational unlearning: time to expand our horizons? *Learning Organization*. P. 180-189, 2018

- Cegarra-Navarro, J.; Wensley, A.; Batistic, S.; Evans, M. et al. [Minimizing the effects of defensive routines on knowledge hiding through unlearning]. *Journal of Business Research*, 137, p. 58-68, 2021-08-18 2021.
- de Holan, PM. Agency in Voluntary Organizational Forgetting. *Journal of Management Inquiry*, P. 317-322, 2011.
- Grisold, T; Klammer, A; Kragulj, F. Two forms of organizational unlearning: Insights from engaged scholarship research with change consultants. *Management Learning*, p. 598-619, 2020.
- Hamza-Orlinska A.; Maj J.; Shantz A.; Vassilopoulou J.. Unlearning diversity management. *Journal of World Business*, 2024.
- Hu H.; Wang Z.; Du Y. Organizational alertness and radical innovation: A moderated mediation model. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*. p. 57-65, 2023.
- Johannessen J.-A.; Hauan A. Organizational Unlearning. *Creativity and Innovation Management*. p43-53, 1994.
- Klammer A. Embracing organisational unlearning as a facilitator of business model innovation. *International Journal of Innovation Management*, 2021.
- Klammer A.; Grisold T.; Gueldenberg S. Introducing a 'stop-doing' culture: How to free your organization from rigidity. *Business Horizons*, p. 451-458, 2019.
- Klammer A.; Gueldenberg S. Honor the old, welcome the new: an account of unlearning and forgetting in NPD teams. *European Journal of Innovation Management*, p. 581-603, 2020.
- Klammer A.; Hora W.; Kailer N. Opposites attract: How incumbents learn and unlearn in cooperative relationships with start-ups. *Industrial Marketing Management*, p. 85-97, 2023.
- Klammer, A; Grisold, T; Nguyen, N. Opportunities and interdisciplinary perspectives for organizational unlearning. *Learning Organization*, p. 445-453, 2019.
- Klammer, A; Gueldenberg, S. *Letting go of the old: (un)deliberate knowledge loss in product development*. IFKAD 2017: 12th International forum on Knowledge Asset Dynamics: knowledge management in the 21st Century: resilience, creativity and co-creation, p. 1388-1401, 2017.
- Klammer, A; Gueldenberg, S. Unlearning and forgetting in organizations: a systematic review of literature. *Journal of Knowledge Management*, p. 860-886, 2019.
- Leal-Rodríguez A.L.; Eldridge S.; Roldán J.L.; Leal-Millán A.G.; Ortega-Gutiérrez J. Organizational unlearning, innovation outcomes, and performance: The moderating effect of firm size. *Journal of Business Research*, p. 803-809, 2015.
- Leal-Rodríguez, A; Ariza-Montes, A; Morales-Fernández, E; Eldridge, S. *The Effects of Organizational Culture Typologies on Unlearning and Innovation Capabilities*. Proceedings of the 7th European Conference on Intellectual Capital (ECIC 2015), p. 217-226, 2015.
- Leal-Rodríguez, AL; Eldridge, S; Ariza-Montes, A; Morales-Fernández, EJ. Understanding How Organizational Culture Typology Relates to Organizational Unlearning and Innovation Capabilities. *Journal of The Knowledge Economy*, p. 1497-1514, 2019.
- Lyu C.; Yang J.; Zhang F.; Teo T.S.H.; Guo W. Antecedents and consequence of organizational unlearning: Evidence from China. *Industrial Marketing Management*, p. 261-270, 2020.
- Lyu C.; Zhang F.; Ji J.; Teo T.S.H.; Wang T.; Liu Z. Competitive intensity and new product development outcomes: The roles of knowledge integration and organizational unlearning. *Journal of Business Research*, p. 121-133, 2022.
- Lyu, C; Yang, JJ; Zhang, F; Teo, TSH; Gue, WY. Antecedents and consequence of organizational unlearning: Evidence from China. *Industrial Marketing Management*, p.261-270, 2020
- Pardim, VI; Pinochet, LHC; Viana, ABN; de Souza, CA. Determining factors of individual and organizational unlearning in the generation and realization of ideas: a multigroup analysis from organizational structure. *Innovation & Management Review*, p. 154-167, 2024.
- Sgarbossa, M; Martins, NA; Mozzato, AR. What has been produced in organizational unlearning in the last ten years? a bibliometric review of scientific production. *Gestao e Desenvolvimento*, p.194-221, 2021.
- Sharma S.; Lenka U. Value-added statement as a trigger to organizational unlearning. *Development and Learning in Organizations*, p.22-25, 2019.
- Sharma, S; Lenka, U. Counterintuitive, Yet Essential: Taking Stock of Organizational Unlearning Research Through a Scientometric Analysis (1976-2019). *Knowledge Management Research & Practice*, p. 152-174, 2022.
- Sharma, S; Lenka, U. How does transformational leadership impact organizational unlearning: insights from persistence theories. *Journal of Organizational Change Management*, 150-172, 2024.
- Sharma, S; Lenka, U. On the shoulders of giants: uncovering key themes of organizational unlearning research in mainstream management journals. *Review of Managerial Science*, p. 1599-1695, 2022.
- Tsang E.W.K. How the concept of organizational unlearning contributes to studies of *Learning Organizations*: A personal reflection. *Learning Organization*, p. 39-48, 2017.
- Tsang, EWK. How Existing Organizational Practices Affect the Transfer of Practices to International Joint Ventures. *Management International Review*, p. 565-595, 2016.
- Tsang, EWK. Stop eulogizing, complicating or straitjacketing the concept of organizational unlearning, please. *Learning Organization*, p.78-81, 2017.
- Tsang, EWK. Transferring knowledge to acquisition joint ventures: An organizational unlearning perspective. *Management Learning*, p. 5-20, 2008.
- Tsang, EWK; Zahra, SA. Organizational unlearning. *Human Relations*, p. 1435-1462, 2008.
- Wang X.; Liu Z.; Li J.; Lei X. How organizational unlearning leverages digital process innovation to improve performance: The moderating effects of smart technologies and environmental turbulence. *Technology in Society*, 2023.
- Wang X.; Lu Y.; Zhao Y.; Gong S.; Li B. Organisational unlearning, organisational flexibility and innovation capability: An empirical study of SMEs in China. *International Journal of Technology Management*, p. 132-155, 2013.
- Wang, XY; Qi, Y; Zhao, YX. Individual unlearning, organizational unlearning and strategic flexibility The down-up change perspective. *Baltic Journal of Management*, p. 2-18, 2019.
- Wang, XY; Xi, YJ; Xie, JS; Zhao, YX. Organizational unlearning and knowledge transfer in cross-border M&A: the roles of routine and

- knowledge compatibility. *Journal of Knowledge Management*, p. 1580-1595, 2017.
- Wei, SC; Wang, LF; Jiang, WB; Feng, LW; Feng, TW. How eco-control systems enhance carbon performance via low-carbon supply chain collaboration? The moderating role of organizational unlearning. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, p. 2536-2554, 2023.
- Xi, YJ; Wang, XY; Zhu, YX. Organizational unlearning and knowledge transfer in cross-border M&As: the mediating role of knowledge integration from a routine-based view. *Journal of Knowledge Management*, p. 841-860, 2020.
- Xu, N; Wu, XB; Du, J; Li, SH. Organizational unlearning: A process of tension imposition, integration, and splitting. *European Management Review*, p. 443-458, 2024.
- Yang, KP; Chou, C; Chiu, YJ. How unlearning affects radical innovation: The dynamics of social capital and slack resources. *Technological Forecasting and Social Change*, p. 152-163, 2014.
- Yildiz, HE; Fey, CF. Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Scandinavian Journal of Management*, p.448-456, 2010.
- Zahra, SA; Abdelgawad, SG; Tsang, EWK. Emerging Multinationals Venturing Into Developed Economies: Implications for Learning, Unlearning, and Entrepreneurial Capability. *Journal of Management Inquiry*, p. 323-330, 2011.
- Zhang, F; Lyu, CC; Zhu, L. Organizational unlearning, knowledge generation strategies and radical innovation performance: evidence from a transitional economy. *European Journal of Marketing*, p. 133-158, 2022.
- Zhang, F; Zhu, L. Social media strategic capability, organizational unlearning, and disruptive innovation of SMEs: The moderating roles of TMT heterogeneity and environmental dynamism. *Journal of Business Research*, p. 133-183, 2021.
- Zhang, F; Zhu, L; Wang, JJ; Gao, RH. Leveraging Cognitive Conflict and Organizational Unlearning for Digital Mastery in SMEs: Insights From Upper Echelons. *IEEE Transactions on Engineering Management*, p. 14214-14227, 2024.
- Zhang, QS; Zhang, YY; Feng, TW. Impacts of paradox cognition and organizational unlearning on supply chain resilience: a perspective of paradox theory. *Operations Management Research*, p. 1022-1038, 2024.
- Zhao Y.; Wang X. Organisational unlearning, relearning and strategic flexibility: from the perspective of updating routines and knowledge. *Technology Analysis and Strategic Management*, 1251-1263, 2020.
- Zhao, YX; Lu, YQ; Wang, XY. Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, p. 902, 912, 2013.

Gestão

BARREIRAS EM REDES DE COOPERAÇÃO EMPRESARIAL: UM ESTUDO QUALITATIVO EM EMPRESAS FAMILIARES NO SECTOR DO RETALHO

Nuno Ezequiel Mendes Pais, nuno.e.pais@ubi.pt, NECE-UBI, CEFAGE-UBI

Mário Franco, mfranco@ubi.pt, CEFAGE-UBI

ABSTRACT

A estratégia de cooperação e as empresas familiares são dois contextos que necessitam ser explorados. Neste sentido, com este estudo pretende-se compreender o modo como as empresas familiares cooperam entre si e, mais precisamente, as barreiras enfrentadas numa rede de cooperação. Enquanto aprofundamos essas relações no negócio do retalho. Assim, adotou-se uma abordagem qualitativa cujo contexto foi uma rede de cooperação entre empresas familiares pertencentes a uma central de compras do setor de retalho, em Portugal. Com base nos resultados, conclui-se que cada empresa apresenta particularidades que podem provocar barreiras no desenvolvimento da cooperação, tais como o choque cultural, falta de confiança, falta de objetivos e metas e diferenças estruturais entre os parceiros. Concluiu-se também que o perfil dos diferentes parceiros da rede apresenta entraves substanciais, devido aos padrões cognitivos e comportamentais. Algumas implicações do estudo e sugestões futuras são também apresentadas.

PALAVRAS-CHAVE: Barreiras; Cooperação; Redes, Empresa Familiar; Retalho.

ABSTRACT

The strategy of cooperation and family businesses are two contexts that need to be explored. In this sense, this study aims to understand how family businesses cooperate with each other and, more specifically, the barriers they face within a cooperation network, as we delve deeper into these relationships in the retail business. A qualitative approach was adopted, focusing on a network of cooperation among family businesses that are part of a purchasing group in the retail sector in Portugal. Based on the results, it was concluded that each company has specific characteristics that can create barriers to the development of cooperation, such as cultural clashes, lack of trust, lack of goals and objectives, and structural differences between partners. It was also concluded that the profile of the different network partners presents substantial obstacles due to cognitive and behavioral patterns. Some implications of the study and suggestions for future research are also presented.

KEYWORDS: Barriers; Cooperation; Networks; Family Business; Retail

1. INTRODUÇÃO

A incerteza e complexidade vivida, atualmente, em todo o mundo e uma tendente (des)globalização, parece provocar diversos problemas nos países, muito particularmente, na Europa. A própria União Europeia (UE) tem vindo a pressionar as empresas, independentemente da sua origem ou tamanho, a adotarem estratégias, por forma a serem mais resilientes, mais competitivas e mais eficazes, no meio envolvente onde atuam, para melhor responderem às turbulências do mercado, ou seja, serem mais competitivas e conseguirem sobreviver. Porém, não se afigura nada fácil mediante os problemas existentes (e.g., guerra na Ucrânia), entre muitos outros fenómenos alcançar estes objetivos. Como refere Gaular (1994: 31), “as organizações ajustam-se para competir no mercado doméstico e passam a entender que ser competitivo internacionalmente é requisito básico para se manter no seu próprio mercado”. Baía, E. e Franco, M. (2023) defendem também que as dinâmicas criadas pelo mercado único na UE vieram exigir às empresas uma competitividade mais robusta e eficaz, para poderem responder às novas exigências de mercado.

Nestas circunstâncias, pode-se deduzir que dificilmente as empresas conseguem competir e sobreviver de forma isolada, logo a competitividade surge, cada vez mais, entre relações de cooperação entre empresas. Assim, torna-se cada vez mais importante compreender o tipo de relações que as empresas estabelecem entre si (Fernandez e Nieto, 2006; Haase e Franco, 2011), já que a competitividade é gerada não só pelas capacidades internas, mas também pelas relações estabelecidas entre empresas (Franco et al., 2010; Franco e Haase, 2012a; López-Cózar-Navarro et al., 2017). Emerson (1962) foi quem primeiro se pronunciou sobre a estratégia da cooperação empresarial. Para este investigador, era fundamental a existência de coligações para uma melhor rentabilização das empresas.

Vários estudos sobre a cooperação entre empresas (e.g., Fink, 2010; Castañer e Oliveira, 2020; Franco, 2001, 2010, 2011) mostram uma falta de planeamento estratégico, bem como uma ausência de partilha, quer ao nível dos recursos quer dos conhecimentos. Estes estudos invocam, igualmente, a existência de uma cultura que não permite este tipo de estratégia empresarial. Assim, Peruzzo (2017), Singla (2018), Sousa e Wanderley (2007), Olson et al. (2003) referem a necessidade de uma cultura social, sem a qual uma rede de cooperação entre as empresas, não se pode formar.

Por outro lado, alguns autores não são unânimes na forma como são definidos os conceitos de cooperação. Para Porter (1998), a cooperação é vista como um método organizacional de atividade económica que adota a coordenação e/ou colaboração entre empresas, e para Morcillo-Bellido (2019), a cooperação empresarial é formada por acordos de negócios, onde se todas as partes envolvidas podem obter benefícios.

Neste sentido, criar redes de cooperação entre empresas torna-se uma estratégia urgente, implicando alguns passos que importa referir: transferir, partilhar e disseminar conhecimento; dinamizar um conjunto de competências de índole tecnológico, de mercado e organizacional; e, alcançar a competitividade (Balestrin et al., 2014). Sharma e Blomsterm (2003) referem mesmo que as redes de cooperação são um veículo fulcral para a transferência do conhecimento, e segundo outros autores (e.g., Agasisti, 2009; Johansson, 2011), trata-se do conhecimento inter-organizacional. Em conformidade com Franco (2001) e Franco et al. (2010), existem vários fatores (internos ou externos) condicionantes, ou não, do conhecimento inter-organizacional, tais como o estabelecimento de relações de confiança, a satisfação entre os parceiros, o cumprimento dos objetivos da rede, o compromisso, a inovação e a aprendizagem. Para Balestrin et al. (2014), as redes de cooperação são formas organizacionais que podem tornar as empresas mais fortes e competitivas. Håkanson e Snehota (2006) argumentam que as empresas ao cooperar, aportam inovação e informação.

Apesar dos benefícios da cooperação entre empresas, Franco (2011) apontou a necessidade de identificar barreiras as barreiras que podem surgir ao nível da cooperação. Segundo este autor, existem mais estudos acerca dos motivos da cooperação ou da falta desta, do que ao nível das barreiras deste tipo de relação entre empresas, bem como estudos com propostas para colmatar estes potenciais obstáculos. Vários fatores que podem contribuir para a existência de barreiras, numa rede de cooperação empresarial, são o choque cultural e a falta de confiança entre os parceiros, sendo que a confiança é tida como um dos aspetos mais importantes e fundamental, tanto para assegurar, como para garantir a continuidade da cooperação entre empresas (Marques et al., 2018). Franco (2010) aponta ainda a identificação e uma escolha inadequada das empresas cooperantes como um possível entrave no processo de cooperação.

Estas e outras barreiras, numa rede de cooperação, podem ser mais críticas quando as empresas são de cariz familiar. Em Portugal, a Associação Portuguesa das Empresas Familiares (APEF) refere que 70 a 80% das empresas fazem parte deste segmento, e que as empresas familiares empregam cerca de 50% da população ativa do país. Além disso, este sector de empresas fornece um contributo de destaque para o desenvolvimento económico do país, contribuindo com cerca de 20% do volume de negócios. Para efeitos deste estudo, entende-se por empresa familiar aquela que inclui três combinações possíveis entre as esferas: propriedade, gestão e família (Klerk, et al., 2018).

Apesar da importância das empresas familiares, com base na literatura, reconhece-se a falta de estudos da cooperação no contexto deste tipo de empresas e quando se considera o setor do retalho, os estudos são quase inexistentes. Assim, para preencher esta lacuna, este estudo pretende fazer a *interface* entre três contextos: cooperação, empresa familiar, retalho. Mais precisamente, o objetivo deste estudo é compreender o funcionamento de uma rede de cooperação entre empresas familiares no setor do retalho e identificar as barreiras à verticalização da cooperação neste tipo de negócio do retalho, em Portugal. Neste âmbito, propõe-se a encontrar respostas para as seguintes questões de investigação:

Q1: Qual o significado do conceito de cooperação para as empresas familiares?

Q2: Que tipo de barreiras permanecem nas empresas familiares que as impede de gerar mecanismos de cooperação entre elas ao nível das vendas/novos mercados?

Q3: Que tipo de modelos operacionais, baseados em relações de cooperação, adotam estas empresas familiares no setor do retalho?

O contributo do estudo será, assim, a identificação de barreiras numa rede de cooperação entre empresas familiares no sector do retalho e, posteriormente, propor modelos que sejam passíveis de operacionalização e adaptados ao momento empresarial atual.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Emerson (1962) foi quem mais precocemente se pronunciou sobre a temática da cooperação empresarial. Para este autor, era fundamental a existência de coligações entre empresas para uma melhor rentabilização das mesmas. Contudo, tal como as sociedades evoluem, também o conceito de cooperação está em permanente evolução, sendo necessário um acompanhando das mudanças nos mercados, bem como o aumento e desenvolvimento do sector terciário da economia (Assens e Cherbib, 2010). Para Porter (1998), a cooperação apresenta-se como uma estratégia organizacional de atividade económica que utiliza a coordenação e/ou cooperação entre empresas. Para Morcillo-Bellido, (2019), a cooperação empresarial envolve acordos de negócios, onde se encontram benefícios associados para todas as partes envolvidas.

A cooperação entre empresas traz vantagens emergentes da eficaz coordenação entre os comportamentos dos parceiros envolvidos. As evidências empíricas indicam que as características das empresas familiares não parecem impedi-las de se envolverem em cooperação (Baía, E. e Franco, M. 2023). Segundo Das e Rahman (2010), tais vantagens surgem quando cada parceiro abdica do facilitismo e benefícios de curto prazo, apostando nos objetivos comuns de longo prazo. Quando tal acontece, a cooperação pode resultar em vantagens competitivas para ambos os parceiros (Fink & Kessler, 2010). Ainda assim, o sucesso da cooperação envolve alguma incerteza demonstrada por vezes no comportamento dos parceiros (Hatak et al., 2014), que apostam nos objetivos a curto prazo.

A variável temporal e a orientação também são variáveis apresentadas na definição de cooperação. Por exemplo, Balestro et al. (2004) definem a cooperação como acordos temporários e, segundo Lima e Campos Filho (2009), a cooperação pode ser vertical e horizontal. Estes conceitos de cooperação, horizontal e vertical, são também referidos por Balestrin (2005) e Wegner (2011). Aliás, Marcon e Moinet (2000) propuseram um modelo explicativo e integrador que a seguir se apresenta (Figura 1).

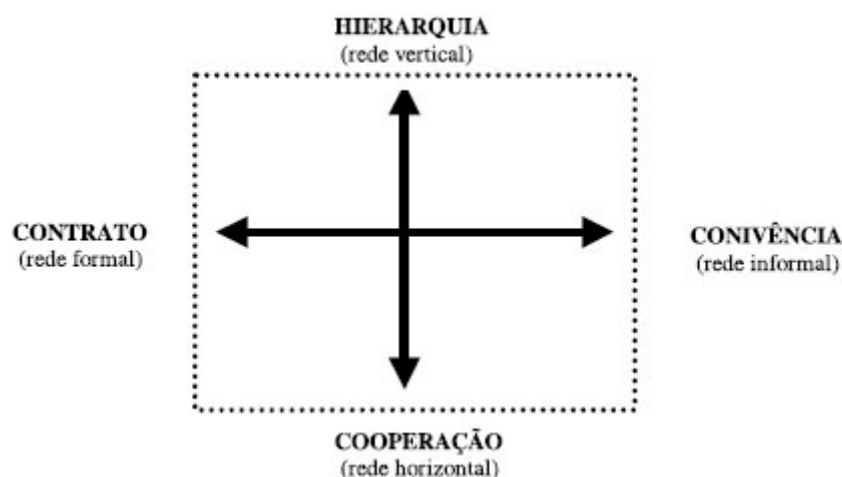


Figura 1 - Mapa de orientação concetual, adaptado de Marcon e Moinet (2000)

Neste modelo, o eixo vertical revela a natureza das relações estabelecidas entre os intervenientes, havendo uma cooperação vertical sempre que existam ligações hierárquicas (Marcon e Moinet, 2000). Este figurino é utilizado pelas empresas de distribuição, já que estas podem adotar uma estratégia vertical para estabelecerem maiores relações de proximidade com fornecedores e clientes. O tipo de cooperação horizontal é, igualmente, referido por Balestrin (2005), Verschoore (2006), quando a análise da dimensão da cooperação é efetuada. O mais vantajoso numa cooperação horizontal é que os cooperantes conseguem obter benefícios mútuos, sem comprometerem a sua identidade. Apesar de não deixarem de concorrer entre si, os parceiros optam por desenvolver atividades de forma conjunta tais como: interesses semelhantes, criação de novos mercados, redução de custos e riscos em inovação em novos produtos e novas tecnologias, criação de marcas de qualidade, ações de marketing, entre outras atividades conjuntas (Pinsky et al. 2013).

A revisão da literatura aponta para vários motivos e benefícios da cooperação entre empresas: transferir, partilhar e disseminar conhecimento (Sharma e Blomsterm, 2003); dinamizar um conjunto de competências de índole tecnológico, de mercado e organizacional; alcançar a competitividade (Balestrin et al., 2014). Para Håkanson e Snehota (2006), as redes, ao interagirem, aportam inovação e informação nova entre as organizações envolvidas, pois cada uma delas fornece o seu contributo.

Franco (2001), refere que a cooperação entre empresas pode trazer um benefício muito importante que aponta para a possibilidade de redução do próprio investimento. Em simultâneo liberta recursos que podem servir o desenvolvimento de produtos complementares aos que são contemplados por uma eventual parceria, favorecendo, assim, a diversificação do portfólio. Igualmente, a cooperação pode gerar uma diminuição dos custos totais de investimento, devido ao facto de se observar agregação e partilha de recursos entre os parceiros, o que vem permitir outras áreas de especialização nas empresas (Balestrin, 2005; Verschoore, 2006).

2.2 BARREIRAS À COOPERAÇÃO

Apesar dos benefícios da cooperação entre empresas, podem existir também algumas barreiras neste tipo de estratégia. Por exemplo, a falta de confiança no parceiro (Preusler et al., 2018); diferenças culturais (Franco, 2011; Preusler et al., 2018); incompatibilidade e divergência nos objetivos (Balestrin et al., 2014; Preusler et al., 2018); diferenças estruturais e nas atitudes entre os parceiros (Balestrin et al., 2014); criação de um potencial concorrente (Balestrin et al., 2014); escolha inadequada do parceiro (Franco, 2010; Balestrin et al., 2014; Preusler et al., 2018), entre outras.

No que concerne ao choque cultural, “estes problemas culturais prendem-se com a língua, egos e diferentes atitudes no contexto empresarial (Kilburn, 1999), sendo que um dos aspetos que mais pode causar problemas num relacionamento de cooperação são as diferentes línguas que as empresas têm de enfrentar” (Almeida, 2011: 9). Línguas diferentes podem ser um entrave à comunicação num processo de cooperação empresarial, bem como fraco domínio das mesmas.

A estabilidade na cooperação é alcançada com a existência de um certo grau de confiança que se gera entre as empresas. Lee (2019) afirma que, uma vez estabelecida a confiança, a cooperação torna-se um modo de operar. Esta mesma investigadora refere que a repetição de comportamentos, ao longo do tempo, leva à formação de um contrato implícito baseado na confiança e na reciprocidade de ações. Segundo Axelrod (1984), a confiança deve estar baseada na reciprocidade, que se baseia numa justiça distributiva. Não é fácil conseguir esta equidade, sobretudo se as empresas são de diferentes dimensões e têm diferentes características.

Quanto à falta de objetivos e metas claras, Ünal et al. (2019), Hassan et al. (2019), Espadinha Cruz e Cabrita (2018), Blanc et al. (2007) e Leal et al. (2019) argumentam que, quando duas empresas se unem, raramente formam um par perfeito. Existe sempre algum atrito entre os objetivos e algum contraste entre as capacidades. Assim, ao planear a cooperação, a única forma de proteger os seus interesses é formar um quadro claro daquilo que ela irá contribuir para cada empresa e usá-lo como um guia para a escolha de um parceiro e conceção da cooperação. Torna-se também impossível unificar esforços para alcançar objetivos comuns, se cada um dos parceiros tem uma estratégia competitiva diferente (Férrandez Sánchez, 1993, Almeida, 2011:12- 13). Assim, o planeamento e a reciprocidade são duas dimensões importantes a considerar numa rede de cooperação.

No que respeita às diferenças estruturais e às atividades entre parceiros, “para preparar um acordo de cooperação, a empresa deve reduzir a probabilidade de criar um concorrente que ameaça a sua área de negócio. A empresa deve insistir em cláusulas contratuais que limitam os parceiros a competir contra eles em determinados produtos e/ou áreas geográficas (Balestrin et al., 2014). Como indica Franco (2001), esta complexidade na cooperação depende da complexidade da tarefa e da organização. Definir, à partida, todas as dinâmicas com a segurança nos contratos é crucial numa relação de cooperação

(Almeida, 2011). As dissemelhanças nas estruturas organizacionais e nos processos das partes envolvidas podem também criar problemas de coordenação e conduzir a cooperação ao fracasso. Contrariamente, uma similaridade nas estruturas e nos processos organizacionais dos parceiros envolvidos no acordo, pode facilitar a compreensão mútua e a colaboração (Park e Ungson, 1997). De facto, a compatibilidade de processos organizacionais pode ser significativa na explicação da dissolução e duração de um acordo de cooperação (Almeida, 2011).

No âmbito da criação de um potencial concorrente, para Almeida et al. (2011), um parceiro, por exemplo, pode usar um acordo cooperativo para testar o mercado e preparar o lançamento de uma subsidiária integral. Ao cooperar com os outros na área de sua competência essencial, uma empresa pode reduzir a probabilidade de criar um concorrente que poderá ameaçar a sua principal área de negócio. Do mesmo modo, uma empresa pode insistir em cláusulas contratuais que limitam os parceiros de competir contra ele, em determinados produtos ou regiões geográficas. Para estes autores, as cláusulas contratuais bem definidas podem ser uma garantia de sucesso numa rede de cooperação.

Para Apolinário (1995), Fernández Sánchez (1993) e Franco (2011), a identificação e uma escolha adequada das empresas para um acordo de cooperação é uma das características mais importantes para o seu sucesso. A contribuição de um parceiro depende tanto das suas capacidades, quanto do seu incentivo para aproveitar essas capacidades, de tal modo que permite à empresa a consecução dos seus objetivos na cooperação (Almeida, 2011). Assim, a escolha de um parceiro implica um conhecimento profundo sobre a pessoa ou pessoas em questão para se evitar que uma seleção do parceiro inadequada se converta numa barreira neste tipo de processo de cooperação. Baía e Franco (2023), baseando-se em (El Shoubaki et al., 2021; Cozar-navarro et al., 2020), corroboram estes conceitos, bem como as visões apresentadas e também algumas crenças.

2.3 BARREIRAS DA COOPERAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

A empresa familiar é uma organização concentrada numa unidade familiar tanto ao nível da gestão, quanto da própria unidade familiar (Chirico et al., 2015). Aqui, são os membros da família que gerem e tomam decisões (Baykal, 2018). Normalmente, neste tipo de empresa, a cultura é baseada na confiança e as estruturas são de carácter informal. Baía e Franco (2023) indicam alguns pré-requisitos cooperativos ao afirmar que estas empresas estão menos dispostas a apostar na cooperação. Nos seus estudos, Franco e Haase (2012a, 2012b) sinalizaram algumas diferenças entre empresas familiares e não familiares responsáveis pelo comportamento num processo de cooperação. Os investigadores identificam a confiança ou falta dela, e a lealdade, onde o fator socio-emocional representa um papel importante (Amore et al. 2024). A relutância por fusões e aquisições são também indicadores importantes. Os autores não atribuem grande importância à cooperação de dominância, mas sim, à competição de cooperação de *win to win*, com parceiros não competitivos.

Para Baía e Franco (2023), baseando-se em Baykal (2018), nas empresas familiares reinam os sistemas únicos de valores compartilhados oriundos da experiência acumulada ao longo do tempo, ou seja, as culturas ali implicadas podem ditar uma atitude reservada à mudança, expansão e crescimento. A riqueza acumulada é investida na própria empresa, não envolvendo na ótica deste tipo de gestão, qualquer risco para a família. Segundo Baía e Franco (2023), este “conservadorismo” molda a filosofia da empresa, comprometendo a sua independência e o seu controlo, apontando para características de gestão e organização mais individualistas, o que na ótica de Camisón e Puig-Denia (2020) e Franco e Haase (2012a), são entraves à cooperação entre empresas familiares no futuro.

Neste sentido, atualmente, é fundamental aumentar o nível de formação académica para desmistificar algumas crenças já apontadas e abrir-se ao futuro, sendo que, somente a existência da experiência pode ser redutora (Tell e Gabrielsson, 2013). As empresas familiares de primeira geração são mais renitentes à mudança e à cooperação (Pittino e Visintin, 2011). Vários estudos apontam para uma maior abertura das empresas familiares, quando se trata das gerações seguintes, quer ao nível da exportação quer ao nível internacional, o que significa, que as gerações seguintes estão mais permeáveis à mudança, já que o apego racional se sobrepõe ao apego emocional. Estes comportamentos são naturalmente transportados para os aspetos negociais (Fernandez e Nieto, 2006; Kotey, 2005; Pittino e Visintin, 2011). Por outro lado, Roessl (2005) apontam os valores transmitidos pelos gestores familiares que, quando são bem-sucedidos, também se transformam em entraves à mudança e à cooperação. Quanto mais sucesso tiver o negócio, maior apego emocional e maior avesso à mudança poderão ser observados.

Franco et al. (2011), citando Elmuti e Kathawala (2001), invocam uma série de obstáculos no que diz respeito ao envolvimento à cooperação entre empresas, porque parece que os motivos para a cooperação têm atraído mais interesse científico do que as suas barreiras. Portanto, deve-se compreender as barreiras no âmbito da cooperação entre empresas familiares, mais do que concentrarmo-nos nos fatores restritivos do processo (Kim e Vonortas, 2014; Martin et al., 2019; Sanchez-Famoso et al., 2019).

Para Franco (2010), uma planificação adequada é fundamental, tendo em conta os objetivos estratégicos, bem clarificados e bem delineados de forma a serem alcançados. Aliás, a falta deste planeamento é vista como uma barreira à cooperação (Ramesh et al., 2010). Igualmente, a falta de ambição empresarial, o desejo de crescimento e uma falta de visão limitada não permitem partilhar recursos e conhecimentos (Colli, 2013) numa rede de cooperação. Tais aspetos podem levar ainda a um alto nível de risco e incerteza neste tipo de relação empresarial.

A educação pode ser também vista como um requisito fundamental para fazer face às barreiras de cooperação (Kim e Vonortas, 2014; Ramesh et al., 2010). Nas pesquisas destes autores, provou-se que, quantos mais altos forem os níveis de educação, mais conhecimento haverá sobre a gestão e as questões que esta envolve. Evidentemente que, quando não há conhecimento sobre os modelos de gestão, maior desinteresse se observa ao nível de cooperação (McGrath e O'Toole, 2013). Igualmente, a experiência e as características pessoais do empresário-gestor podem ser obstáculos a uma tendência cooperativa, o que implica, também, ser avesso à mudança e ao risco (Roessl, 2005). Baía e Franco (2023), baseando-se em McGrath e O'Toole (2013), referem-se ao desejo de controlo, quando há ausência de conhecimentos ao nível da gestão. Estes autores apontam também o tamanho da empresa, bem como a idade da mesma como obstáculos à cooperação empresarial, no contexto das empresas familiares.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE ESTUDO

Dado que o objetivo deste estudo é compreender o funcionamento de uma rede de cooperação e as barreiras à verticalização deste tipo de rede entre empresas familiares no setor do retalho, adotou-se uma abordagem qualitativa exploratória. Este tipo de abordagem permite a familiarização com os factos e as pessoas envolvidas, visando um estudo detalhado e bem fundamentado (Eisenhardt, 1989), proporcionando, neste estudo, uma visão da relação da cooperação nas empresas familiares no sector do retalho.

A investigação qualitativa utiliza uma abordagem multiparadigmática, recorrendo a vários métodos e técnicas para a construção de conhecimento, como defendido por Fonseca (2008) e Aires (2015). Segundo Mason (2006), a diversidade de métodos permite compreender melhor os fenómenos sociais.

Dentro da abordagem de natureza qualitativa, optou-se ainda pelo método de estudo de caso, mais precisamente numa rede de cooperação entre empresas familiares pertencentes a uma central de compras do setor de retalho, em Portugal. Esta rede de cooperação é constituída por catorze empresas familiares, com diferentes idades, tamanho, que já cooperavam entre si, no âmbito das compras. Por uma questão de anonimato, as empresas não terão nome, mas intituladas por U1, U2, U3,...,U14. A tabela 1 mostra uma caracterização das empresas da rede.

Tabela 1: Caracterização das empresas

Empresa:	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7
<i>Ano de criação:</i>	2011	1983	2000	1900	1988	1990	2005
<i>Localizada no distrito:</i>	Lisboa	Bragança	Lisboa	Açores	Aveiro	Portalegre	Faro
<i>Forma Jurídica:</i>	Cooperativa	Soc. Quotas	Soc. Anónima	Soc. Quotas	Soc. Quotas	Soc. Anónima	Soc. Quotas
<i>Número de trabalhadores:</i>	117	17	30	360	240	26	39
<i>Número de trabalhadores familiares:</i>	6	4	1	6	4	3	1
<i>Trabalhadores que são da família proprietária:</i>	0	3	1	6	5	1	1
<i>Vendas no mercado nacional:</i>	100%	100%	100%	100%	85%	100%	100%
<i>Vendas no mercado internacional:</i>	0%				15%		

Empresa:	U8	U9	U10	U11	U12	U13	U14
<i>Ano de criação:</i>	1958	2014	1996	1949	1981	1994	1954
<i>Localizada no distrito:</i>	Porto	Porto	Braga	Viana do Castelo	Bragança	Lisboa	Aveiro
<i>Forma Jurídica:</i>	Soc. Anónima	Soc. Anónima	Soc. Quotas	Soc. Anónima	Soc. Anónima	Soc. Anónima	Soc. Anónima
<i>Número de trabalhadores:</i>	320	600	350	50	58	200	130
<i>Número de trabalhadores familiares:</i>	8	1	2	1	3	6	4
<i>Trabalhadores que são da família proprietária:</i>	18	1	0	1	3	4	4
<i>Vendas no mercado nacional:</i>	90%	100%	100%	98%	95%	95%	85%
<i>Vendas no mercado internacional:</i>	10%			2%	5%	5%	15%

Para este estudo, escolheu-se como contexto o setor do retalho, não só pelo número de postos de trabalho que cria, como pelo valor acrescentado que os produtos que este transaciona trazem para a economia do país. Este sector é, na ótica de Assosia (2020), constituído por empresas que comercializam produtos e serviços para os consumidores e, para Hameli (2018) e Amit e Kameshvari (2012), os retalhistas comercializam produtos específicos nos seus próprios espaços, sejam eles físicos ou virtuais.

3.2 RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

No presente estudo de caso, a entrevista foi escolhida como fonte primária de recolha de dados, já que esta técnica permite uma melhor proximidade e envolvimento com quem detém o poder da gestão das empresas, neste caso, ao nível da decisão de cooperação. Os empresários-gestores da empresa são o informador-chave sobre como funciona o canal de distribuição entre produtor, consumidor e atividade económica (Hameli, 2018). Cobra (2007) refere ainda algumas características inerentes a todo este processo, privilegiando o comportamento pró-ativo do próprio retalhista perante o cliente. Assim, através das entrevistas, foi possível aceder às experiências de vida dentro das empresas familiares, das relações e dinâmicas entre os seus empresários-gestores, das expectativas dos mesmos e ainda dos modelos que lhes estão subjacentes. Mais concretamente, a análise das entrevistas revelou os valores e as práticas associadas às empresas familiares na rede/central selecionada para o presente estudo.

A literatura existente aponta para algumas características que podem desaguar em respostas inibidoras, pelo que se optou por questões de entrevista aberta. Utilizou-se um conjunto de questões, salvaguardando-se o tratamento exaustivo e equilibrado destas inicialmente previsto, não havendo um condicionamento rigoroso do desenvolvimento das respostas (Ghiglione e Matalon, 2001). Neste sentido, o guião de entrevista contém as várias dimensões que foram exploradas a partir da revisão da literatura. Igualmente, na escolha da pessoa entrevistada teve-se presente os objetivos desta investigação, ou seja, tornava-se fundamental investigar indivíduos que estivessem disponíveis para falar da sua empresa, das suas vivências

dentro destas, dos seus ideais, dos seus valores, das suas expectativas, dos sucessos e fracassos. As entrevistas foram feitas no decorrer de março até maio de 2023, ou seja, no período de três meses. Na tabela 2 visualiza-se o perfil dos entrevistados.

Tabela 2: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7
<i>Idade</i>	46	41	46	45	53	47	56
<i>Sexo:</i>	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
<i>Formação literária:</i>	Licenciatura	Licenciatura	Licenciatura	Mestrado	Bacharelato	Licenciatura	Licenciatura
<i>Cargo que ocupa na empresa:</i>	Diretor Geral	Diretor Comercial	Administrador	Diretor Geral	Diretor Comercial	Admnistrador	Diretor Comercial
<i>Anos de experiência, nesta empresa:</i>	12	15	16	22	28	22	6
<i>Fundador:</i>	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Caso negativo, em que geração está a empresa:</i>	1 ^a	2 ^a	1 ^a	4 ^a	4 ^a	1 ^a	1 ^a

Entrevistado	U8	U9	U10	U11	U12	U13	U14
<i>Idade</i>	64	51	44	65	44	60	34
<i>Sexo:</i>	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
<i>Formação literária:</i>	Licenciatura	Licenciatura	Secundário	Secundário	Licenciatura	Secundário	Mestrado
<i>Cargo que ocupa na empresa:</i>	Administrador	Administrador	Diretor Comercial	Adminsitrador	Diretor Comercial	Diretor Comercial	Diretor Geral
<i>Anos de experiência, nesta empresa:</i>	50	9	26	45	10	12	7
<i>Fundador:</i>	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
<i>Caso negativo, em que geração está:</i>	2 ^a	1 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	1 ^a	3 ^a

Segundo Bertaux, citado em Lalanda (1998), o investigador não deve centrar-se apenas na análise de uma entrevista, mas sim no global, analisando o conteúdo de várias entrevistas. Assim, teve-se em conta as várias realidades sociais das empresas da rede de cooperação aqui estudada. Por conseguinte, para o tratamento da informação, recorreu-se à análise de conteúdo das entrevistas, onde segundo Quivy e Campenhoudt (2003), se categorizou os referenciais de análise recolhidos dos extratos do texto das entrevistas. Foi tudo devidamente identificado, no momento seguinte à transcrição das entrevistas na íntegra.

4. RESULTADOS

De acordo com a revisão da literatura e para dar respostas às questões de investigação, após análise do conteúdo às entrevistas foi possível identificar três temas: (1) significado do conceito de redes de cooperação, (2) barreiras/obstáculos à cooperação e (3) identificação de modelos operacionais.

4.1 CONCEITO DE REDES DE COOPERAÇÃO

A perceção de que a cooperação empresarial implica benefícios mútuos, partilha de informação, partilha de recursos, partilha de sinergias, o que leva à atuação conjunta e à união de interesses entre compradores e fornecedores, foi transversal para todas as empresas que formam a rede de cooperação estudada. Concretamente, a perceção sobre o que as empresas entendem por relações de cooperação entre empresas estão salientes nas evidências empíricas, tais como: participação, implicação entre associados, mudança de mentalidades (outra cultura empresarial). A tabela 3 mostra os testemunhos recolhidos em todas as empresas da rede.

Tabela 3: Evidências empíricas

	Entendimento do significado do termo “cooperação empresarial” (entre empresas)
U1	Partilha de informação e sinergias
U2	Estabelecimento de relações comerciais e/ou parcerias estratégicas
U3	Identificação de sinergias, atuação conjunta com vista a proveitos para todas as partes.
U4	União de interesses entre associados e fornecedores
U5	Criação de sinergias para alcançar objetivos comuns
U6	Partilha de meios, ou informação ou mercados
U7	Objetivo em trazer sinergias, acesso a novos mercados, a redução de custos, inovação conjunta e competitividade.
U8	Traduz-se na partilha de negociações, acordos e dinâmicas comerciais
U9	Partilha de recursos e de know-how entre as empresas com o objetivo de atingirem uma determinada meta.
U10	Reunir não só volumes, mas também sinergias para poder competir no sector, com rentabilidade, controlo de custos e maior competitividade
U11	Relacionamento em cada player é capaz de proporcionar atividade que traga benefícios ao outro ou a ambos. (Partilha de recursos)
U12	A cooperação empresarial permite reforçar a capacidade de cada empresa para o desenvolvimento de novos produtos, partilha de recursos e redução de custos associados. Além disso, concede a partilha de informação relevante bem como o desenvolvimento de novas tecnologias e inserção em novos mercados
U13	Partilha de informação, Negociação conjunta e aproveitamento de sinergias e economia de escala, redução dos recursos na negociação, desenvolvimento da visibilidade das empresas associadas através de campanhas conjuntas
U14	Conjunto de empresas independentes com alinhamento estratégico e objetivos comuns (Poder de negociação, redução de custos, partilha de conhecimento e experiência, etc.)

Estes testemunhos estão em concordância com a literatura. Por exemplo, para Gur et al. (2019) e Martin et al. (2019), proatividade e empreendedorismo, transparência/abertura entre cooperantes, crença ou falta dela e, de acordo com Baykal (2018) e Salvato et al. (2010), mais confiança na capacidade do ser humano em inovar, redução na individualidade, abertura ao diálogo, respeito pela decisão das maiorias, seleção no cooperativismo, são ideias subjacentes ao significado de rede de cooperação empresarial.

De facto, a integração numa rede de cooperação aponta para a necessidade de boas relações comerciais. As evidências empíricas (Tabela 4) mostraram que as empresas familiares, quando se envolvem nesta rede/central de cooperação, fazem-no de forma informal.

Tabela 4 – Síntese das evidências obtidas

Modo de Funcionamento e futuro da rede de cooperação	
U1	Sim se houver maior implicação e menos concorrência entre associados. Mudança de mentalidades. Tem futuro mas com evolução lenta
U2	N/R
U3	Sim. Negociação e aquisição de produtos mais específicos em conjunto. Importações conjuntas. Negociação de condições para serviços e compras técnicas complementares ao negócio principal. Tem tudo para poder aumentar.
U4	Sim. Mais transparência e abertura dos vários associados para compras conjuntas, "one shot" e reduzir a importância da individualidade de cada associado na sua dimensão, dentro da central. Terá de passar por um mediador "central" e pela partilha de informação entre todos os interessados, mesmo que não sejam todos, com aquelas que demonstram interesse. Aproveitar as sinergias das marcas próprias da central, para novos artigos adaptados à realidade/necessidade do cliente Português
U5	Sim, há muitos estágios de cooperação. Depende da vontade do homem, mas quase tudo é teoricamente possível. Não vai sofrer grande alteração
U6	Sim. Compras centralizadas. Difícil
U7	Eventualmente, mas no nosso caso, trabalhando marcas e exclusividades na região, torna-se difícil. Falando novamente do nosso caso concreto e, uma vez que não queremos "abrir mão" da questão "exclusividade" com os grandes parceiros, nem alargar a gama para outro tipo de produtos (por uma questão estratégica), as parcerias com centrais de compras ficam difíceis. Sem opinião.
U8	Pode ser sempre melhorada. Se todos os associados participassem de forma mais ativa, mais empenhada e mais empreendedora. O futuro é promissor atento o facto de todas as empresas cooperativas terem obtido bons resultados.
U9	A cooperação está no caminho certo, embora possa aumentar ao longo do tempo. Para isso acontecer é necessário maior participação e feedback do nosso lado e maior capacidade de resposta da central o que implica que tenha de ter mais dimensão e mais recursos. implica que tenha de ter mais dimensão e mais recursos.
U10	Sim. confiança e transparência. Acho que o futuro dessa cooperação passa pela confiança e transparência.
U11	Sim poderia. Se todos estivessem apenas as condições centralizadas e não houvesse acordos pontuais
U12	atualmente penso que a cooperação não tem condições de ser diferente tendo em conta as particularidades do mercado atual
U13	Sim. Desde que começamos a cooperar como central os resultados têm vindo a crescer e bastante visíveis. Assim, penso que o <i>modus operandi</i> está correto não significando que não pode haver melhorias.
U14	Eventualmente. Maior envolvimento e aderência dos associados. Melhores resultados em função de uma maior profissionalização dos associados

Os resultados apontam também para a necessidade de existir flexibilidade de adaptação das estratégias de cooperação à realidade. Mais particularmente, nota-se uma relação de cooperação na maioria das empresas, mas nota-se que os que responderam de modo afirmativo à questão sobre “se participaria num modelo de cooperação vertical/total entre empresas” dizem, no seu conjunto, haver a necessidade de um plano bem definido, levando a processos tais como: aumento de dimensão e sinergias/melhoria da mesma cooperação, aumento da capacidade de resposta aos grandes *players* (U2, U3, U4, U5, U6, U8, U9, U12, U13, U14). Esta será uma resposta à competitividade e dinamismo do sector: valorização do negócio.

As empresas que responderam de modo negativo (U1, U7, U10, U11) evocaram que seria necessário haver um conjunto de parceiros com o mesmo perfil e vontades e demonstram a falta de confiança. “*Não estão claras as vantagens para avançar!*.”

Sobre se os cooperantes são considerados parceiros adequados, a empresa U6 afirmou “dentro do possível”, e a U11 “tenho dúvidas”, ou seja, existe alguma incerteza nestes casos. A empresa U3 respondeu que “Existem sempre potenciais colegas

que durante o processo acabam por não se rever e abandonam”, o que remete também para alguma incerteza. Quanto às qualidades necessárias para uma boa parceria em rede, foi apontada a “transparência, a honestidade, e a comunicação/informação” como os fatores mais mencionados. As restantes qualidades mencionadas pelos entrevistados foram a imparcialidade, independência, ética, sinceridade, liderança, conhecimento, foco nos objetivos e os mesmos interesses.

Por outro lado, neste estudo revelou-se que a falta de transparência parece ser o fator mais impeditivo à cooperação na central de compras estudada, seguida da falta de comunicação entre parceiros, pois um fator é consequente do outro e vice-versa. Sinaliza-se a empresa U3 que referiu: “a identificação de sinergias com vista à atuação conjunta entre todas as partes”. De facto, para se criarem sinergias, as empresas têm de ser identificadas, sendo apenas nesta resposta que se encontra a necessidade da sua identificação/sinalização. Não se pode ser proactivo sem proceder à identificação dos problemas. As restantes empresas (U1, U3, U4, U7, U8, U13, U14) parecem ter consciência das lacunas existentes.

Para Baía e Franco (2023), o compromisso numa rede de cooperação é um fator para o seu sucesso. Porém, nas empresas familiares aqui estudadas, verificou-se que para sete delas, os cooperantes não são bons parceiros, o que vem corroborar a ideia de alguma desconfiança. Esta evidência reflete uma falta de transparência e de comunicação/informação entre as partes. Outros aspetos como a perda de poder/controlo, ligação ao passado, falta de crença, receio do futuro, crença no modelo familiar, perda de poder, defesa do modelo homogéneo, receio pela heterogeneidade relacionados com a cooperação, ou falta dela, estão presentes nos estudos de Chirico et al. (2015), López-Cózar- Navarro et al. (2017), Camisón e Puig-Denia (2020), Franco e Haase (2012a), Baykal (2018), Roessl (2005), Sanchez-Famoso et al. (2019).

As evidências encontradas neste estudo remetem também para uma posição de controlo dentro da rede. Esta ideia está refletida nos testemunhos: “a minha empresa tem uma insígnia própria” (U9), “tenho receio da heterogeneidade” (U13) ou “cada empresa tem uma gestão familiar e não abdica da sua cultura empresarial familiar” (U8). Verifica-se, assim, que a maior parte dos entrevistados mostram vontade em participar na rede de cooperação, mas não abdicam dos valores particulares de cada um.

4.2 BARREIRAS/OBSTÁCULOS À COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS

Elmuti e Kathawala (2001) defendem a necessidade de se estudar as razões pelas quais as empresas não se envolvem numa rede de cooperação, mas também é necessário mais estudo científico sobre as barreiras dentro deste tipo de processo. É importante compreender as barreiras subjacentes ao envolvimento numa relação de cooperação, já que os estudos apontam apenas para os fatores restritivos ao processo (Kim e Vonortas, 2014; Martin et al., 2019), tal como tem vindo a anunciar Baía e Franco (2023).

A tipificação das barreiras encontradas nas respostas aponta para várias situações. A empresa U12 aponta para a geografia como uma barreira responsável pela perda de identidade das empresas: “a mesma insígnia permite aumentar o nível de sinergias, mas tem barreiras ao nível geográfico, pois pressupõe que não existem cooperantes na mesma localização”. A perda de identidade original das empresas é um valor do qual muitos não abdicam, já que consideram ser uma obra e um feito a não perder (U3, U5, U9, U13). Numa só insígnia, tomam-se decisões que, para ser eficazes, devem vincular toda a rede, o que para alguns cooperantes é visto como perda de poder de decisão, ainda que viessem a ter mais retorno.

A planificação melhora a viabilização de uma rede de cooperação, pois permite perceber antes o que vai acontecer no futuro, mas não contempla tudo o que é necessário, pois existem sempre decisões do momento que necessitam de agilidade. Este aspeto configura-se numa barreira, já que prevalece a sensação de perda de poder de decisão ao ter de aplicar o que outros decidiram. Acaba por ter de haver sempre a figura de órgão soberano a sobrepor-se aos demais se quisermos fazer acontecer, tal como referem Chirico et al. (2015), Sanchez-Famoso et al. (2019). Por conseguinte, esta resposta revela, assim, que se observa a existência permanente de um órgão soberano, exista ou não planificação.

Das respostas aos entrevistados emergiram outros conceitos tais como: individualismo, mentalidades diferentes, mudança de paradigma, união das empresas com o combate pelas diferenças entre elas, tal como se defende na revisão da literatura (e.g., Khalid et al., 2016), Martin et al., 2019), McGrath e O'Toole, 2013), Ramesh et al., 2010). Contudo, a empresa U1 aponta descredito perante as circunstâncias atuais: “Individualidades e alto nível de concorrência entre associados onde sentem necessidade de ter diferentes soluções para competir entre os mesmos”. A falta de crença, a impreparação e a falta de expectativas estão também presentes nas empresas U5, U6 e U11.

Sobre as questões: “se acha que esta rede de cooperação poderia ser diferente? Como? De que modo? Qual o futuro para essa cooperação?”, todos os entrevistados apontaram para uma resposta positiva mediante a transparência, negociação, estágios de cooperação e sinergias. Porém, o caso U12 refere o seguinte: “atualmente penso que a cooperação não tem condições de ser diferente tendo em conta as particularidades do mercado atual”. Esta resposta aponta para uma descrença profunda contrariando as restantes respostas onde os entrevistados referem ser possível a cooperação, apontando os passos para que esta se torne efetiva.

1.1. MODELOS OPERACIONAIS

Todas as empresas familiares que fazem parte desta rede de cooperação praticam atualmente o “modelo de cooperação na compra”. Porém, existe também o “modelo na cooperação na compra e na venda”, modelo esse que integra este estudo e para o qual se tentou encontrar respostas. Baía e Franco (2023) intitulam estes modelos de cooperativos informais que apontam para uma perspetiva contraproducente.

Quando questionadas sobre as perspetivas futuras, todas as empresas referem manter uma cooperação informal, sem qualquer intenção de se envolverem em formas mais abrangentes. As empresas parecem estar satisfeitas com os padrões cooperativos existentes e a preferência pela cooperação informal encaixa-se no perfil da empresa familiar (Roessler, 2005). Para estas empresas familiares, a cooperação informal é um processo que se repete (Colli, 2013), levando ao engajamento em laços repetidos e ao autorreforço, achando altamente contraproducente a seleção de acordos formais de cooperação (Gulati et al., 2012).

Apolinário (1995) diz que a cooperação é baseada em relações de tipo verticais, quando se trata de empresas de setores diferentes, mas que ainda assim se complementam (quer quanto às atividades quer quanto aos produtos). Quanto às relações horizontais, o autor aponta para a competição, cooperação, recursos, atividades, duração, dimensão, formalidade, número de participantes, localização, igualdade, identidade, contrato (cooperação formal). Contudo, nas evidências que encontrámos neste estudo, leva-nos a inferir que se observa “partilha na compra” (horizontal) e “partilha na compra e na venda” (vertical).

As empresas da rede apontam para a seguinte classificação, desde o caso U1 ao caso U14: todos se situam atualmente num modelo de cooperação apenas na compra, ou seja, cooperação horizontal. No âmbito do modelo de compra e venda conjunta (vertical), as evidências apontam para os seguintes resultados: Caso U1 – Eventualmente; Caso U2 – Eventualmente; Caso U3 – Eventualmente; Caso U4 – Sim; Caso U5 – Sim; Caso U6 – Eventualmente; Caso U7 – Não; Caso U8 – Sim; Caso U9 – Sim; Caso U10 – Não; Caso U11 – Não; Caso U12 – Sim; Caso U13 – Eventualmente; Caso U14 – Eventualmente.

Quanto à participação num plano de cooperação total entre todas as empresas da central de compras e criação de uma única empresa participada por todos, são cinco os casos (U4, U5, U7, U12, U14) que responderam assertivamente, sendo que a empresa U8 exemplifica com as vantagens que este plano poderia acarretar: “sim participaria. Traria vantagens económicas, financeiras e de crescimento endémico. Fortaleceria as empresas e protegê-las-ia da concorrência comercial”.

Em suma, nos modelos identificados, através dos informantes, está implícita a classificação sobre as barreiras encontradas na literatura.

5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

5.1 CONCLUSÕES GERAIS

Neste estudo verificou-se que muitas das barreiras à cooperação entre empresas familiares mencionadas na literatura foram também identificadas na rede de cooperação aqui investigada. Com efeito, cada empresa apresenta algumas particularidades que são inibidoras para o desenvolvimento da cooperação: choque cultural; falta de confiança; falta de objetivos e metas e diferenças estruturais entre parceiros. Assim, com este estudo conclui-se que o perfil dos diferentes parceiros da rede apresenta entraves substanciais devido aos padrões cognitivos e comportamentais, tais como dificuldades em partilhar informação, em partilhar interesses, em atuar conjuntamente, em partilhar recursos, em potenciar sinergias, entre outros aspetos.

Com base nas evidências empíricas obtidas, concluiu-se ainda que, se no futuro pudessem vir a colaborar de forma vertical, ou seja, num modelo de compra e venda, num compromisso cooperativo informal, as empresas estariam positivamente inclinadas para participar e cooperar, se bem com algumas hesitações. Estas provêm de um forte apego emocional das crenças/experiência do passado aliado ao sucesso atual, levando-os a terem receio na mudança, mesmo sabendo que teriam

ganhos de outra espécie: maior competitividade; logística partilhada; redução de custos; maior eficácia; defesa da mudança: união traz defesa; operações mais profundas: mais aquisições e mais fusões; partilha de recursos e aumento da rentabilidade. Existe aqui a crença de que é possível, entre algumas empresas, já que a qualidade mais necessária para que tal aconteça é a transparência, seguida da partilha de informação e honestidade.

Este estudo mostra ainda que as empresas familiares mais conservadoras, com maior investimento sócio emocional, ou seja, cujo perfil aponta para o perfil convencional: sujeitos com perfis tradicionais centrados na acumulação de rendimentos e na continuidade social e económica, são mais relutantes em assumir riscos quando se propõe cooperar com outras empresas. Esta ideia, que envolve tensões entre gestão de riscos e controlos e abordagens colaborativas, corrobora com Ibáñez (2021). Neste sentido, as empresas têm de desenvolver uma atitude positiva em relação à mudança e ao risco, pois a decisão de entrar numa rede de cooperação significa questionar o *status quo* previamente estabelecido (Roessl, 2005).

Após sinalizar e identificar as barreiras à cooperação numa rede de cooperação entre empresas familiares, é necessário mudar algumas mentalidades para que não se observe um choque cultural, incentivar e trabalhar no âmbito da confiança, tendo respeito pelos valores tais como: a transparência, lealdade, honestidade, para que as diferenças estruturais entre as partes envolvidas, possam vir a ser ultrapassadas. Por conseguinte, podemos concluir que o reconhecimento na participação/união de empresas com estratégias comuns, amplia a probabilidade de sucesso de um projeto conjunto.

Concluimos, apoiando-nos na investigação de Baía e Franco (2023), quando referem que as empresas familiares onde a parte socioemocional é elevada, parecem ser mais cautelosas, evitando riscos, especialmente no contexto de cooperação interempresarial. Os autores supracitados, citando Ibáñez, (2021) e Roessl, (2005), afirmam que tal comportamento aponta para um paradoxo de governança, onde as tensões existentes entre a necessidade de controle e a gestão de riscos se contrapõem às abordagens colaborativas. No entanto, adiantam que quando se superam as perceções equivocadas bem como algumas associações negativas no que se refere às estratégias cooperativas pode oferecer que se assista a grandes oportunidades para as empresas familiares. Os mesmos autores alertam que estas devem adotar uma postura mais aberta à mudança e ao risco, desafiando assim o status estabelecido.

5.2 IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Este estudo de investigação apresenta alguns contributos teóricos e práticos para o tema da cooperação entre empresas familiares no setor do retalho, já que identifica as principais barreiras e o modo como superar as mesmas.

No âmbito prático, recomenda-se que os investigadores considerem as características das empresas familiares, ao estudarem uma rede de cooperação, sem se deixarem levar pela emoção, uma vez que se assistiu neste estudo a uma dose emocional destacada nas empresas analisadas. Este estudo ajuda a promover a compreensão das barreiras existentes ao nível da cooperação, bem como a forma de as ultrapassar, já que existem modelos muito arrefecidos ao senso comum e que felizmente têm levado maioritariamente ao sucesso. Porém, com as mudanças das sociedades que se têm vindo a observar, muito particularmente após a pandemia da Covid-19 e com efeitos ao nível da (des)globalização, sabe-se que estas mudanças são naturalmente inevitáveis, devendo, obrigatoriamente, que os modelos do passado sejam observados sob uma lente diferente.

Os atuais modelos de gestão encontram-se numa fase de alta maturação, tal como a própria sociedade, sendo a mudança o caminho natural para a sobrevivência. Hoje, como diz Touraine (2005), na hora de economia global e do individualismo triunfante, a globalização estilhou os antigos modelos da sociedade. Assim, hoje assiste-se a um novo paradigma, sendo necessário dar nova forma teórica às práticas sociais a todos os níveis. Assiste-se a uma perda de centralidade no âmbito das categorias sociais e é fundamental olharmos de forma diferente para aquilo que estávamos habituados.

Os resultados deste estudo de caso podem ainda fornecer aos gestores e a todos os implicados com a gestão e detentores do capital das mesmas, alguma clareza e atualidade sobre o modo de se debruçarem e empenharem nas relações de diálogo, partilha e cooperação empresarial, para se tornarem capazes de reconhecer e lidar com os desafios associados, bem como com as chaves/soluções para a construção de relações mais intrínsecas, mais fortes e duradouras, que lhes permitam alcançar melhores resultados cooperativos, antes considerados improváveis. Assim, após se identificarem/sinalizarem neste estudo as barreiras ao nível da cooperação empresarial, estas podem vir a ser eficazmente ultrapassadas no âmbito destas relações, conduzindo a um sucesso progressivo.

Como qualquer estudo de investigação, este também apresenta algumas limitações. A mais destacada destas limitações prende-se com o fator temporal; uma outra limitação prende-se com a incapacidade de abordar todos os obstáculos à cooperação empresarial. Por consequência de uma abordagem subjetiva, os valores pessoais e emocionais já abordados,

podem interferir com a interpretação da informação obtida e, consequentemente, criar uma interpretação ligeiramente adaptada dos resultados. Ainda assim, os resultados deste estudo contribuem, decisivamente, para o debate em curso sobre a situação da família num contexto organizacional e estas limitações podem oferecer possibilidades para novos estudos, especialmente, na adoção de uma metodologia da forma quantitativa, para enriquecer, sustentar e validar os resultados.

Uma outra limitação tende para o foco específico no estudo do setor do retalho, o que não nos permite alcançar realidades de outros diferentes setores. Alargar o estudo a outros setores de atividade, ou seja, estudar um maior número de casos, utilizando técnicas quantitativas mais robustas, para validar quantitativamente as barreiras cooperativas familiares apresentadas para aumentar a sua validade externa, é um trabalho que nos propomos no futuro. Em estudos futuros também parece pertinente estudar as questões de género implicadas neste tema, uma vez que apenas o sexo masculino fez parte do presente estudo.

Alertamos ainda que este estudo refere-se apenas ao caso português. A título de exemplo, referimos ainda assim, um estudo italiano que refere que em Itália os níveis mais altos de capital social e a confiança estão negativamente associados à probabilidade de uma empresa ser familiar (Cardullo et al 2024). Daí que, deveria um estudo mais alargado que envolvesse outros países, outras realidades, outras culturas.

REFERÊNCIAS

- Aires, Luísa (2015). Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional. Universidade Aberta, Lisboa
- Apolinário, J. M. (1995) Cooperação Empresarial. Uma Gestão Criativa, Revista Dirigir, No. 35, Janeiro/Fevereiro, pp. 3-11.
- Agasisti, T. (2009). Universities and strategic knowledge creation. *Education Economics*, Vol.17, Nº3, 415-417.
- Almeida, C. (2011) Barreiras à Cooperação Empresarial: Um Estudo Qualitativo no Contexto de PME; Universidade da Beira Interior
- Amore, M.D. , Miller, D. (2024). The role of culture in family firms - *Small Business Economics*
- Amit P. and Kameshvari B., (2012), “A Study on Consumer Behaviour of Organized and Unorganized Retail Outlets in Vadodara City” *International Journal of Engineering and Management Sciences*, , Vol.3, (4), pg 466-474.
- Assens, C. e Cherbib, J.; (2010); “L’alliance asymétrique: une stratégie durable?” ; *La Revue des Sciences de gestion: Direction et Gestion*, 45 (243/244); pp. 111-119
- Assosia. (2020). Retail Sector - Retail Market Analysis & Industry Insights. Disponível em: <https://www.assosia.com/sectors-channels/retail>
- Axelrod, R. (1984). The evolution of co-operation. London, Penguin Books, 5-123.
- Baía, E. e Franco, M. (2023), "Cooperação interfirmas e barreiras ao envolvimento num contexto de empresa familiar", *International Journal of Organizational Analysis*, 31(2), 368-386. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2021-2686>
- Balestrin, A., Verschoore, J. R. e Perucia, A. (2014). A visão relacional da estratégia: Evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 11(1), 47-58
- Balestrin, A. (2005). “A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais”, Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Balestro, M., Antunes J., Lopes, M. e Pellegrin, I. (2004), A Experiência da Rede Petros-RS: Uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas, *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial.
- Baykal, E. (2018), “Family firms and the effects of organizational culture on their innovation”, *Strategy and Superior Performance of Micro and Small Business in Volatile Economies*, IGI Global, Hershey, PA, pp. 207-226.
- Blanc, S., Y. Duqcq, and B. Vallespir. 2007. “Evolution Management Towards Interoperable Supply Chains Using Performance Measurement.” *Computers in Industry*, 58(7),720–732. doi:10.1016/j.compind.2007.05.011.
- Cobra, M. N. (2007). Marketing & moda. São Paulo, São Paulo: Ed. Senac São Paulo.
- Camisón, C. and Puig-Denia, A. (2020), “The accumulation of distinctive competences in family firms”, *Competitiveness, Organizational Management, and Governance in Family Firms*, IGI Global, Hershey, PA, pp. 90-126.
- Cardullo, G., Conti, M., Damiani, M., Ricci, A., Scicchitano, S., Sulis, G.(2024). “Family Management and Historical Origins: The Italian Experience” - *Corporate Governance: An International Review*, 2024; 0:1–18
- Castañer, X. and Oliveira, N. (2020), “Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review”, *Journal of Management*, 46(6), 1-37.
- Chirico, F., Salvato, C., Byrne, B., Akhter, N. and Múzquiz, J. (2015). “Commitment escalation to a failing family business”, *Journal of Small Business Management*, 56(3), 1-37.
- Colli, A. (2013). “Risk, uncertainty, and family ownership”, *The Endurance of Family Businesses: A Global Overview*, Cambridge University Press, New York, pp. 85-108.
- Das, T. K., & Rahman, N. (2010). Determinants of partner opportunism in strategic alliances: a conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 55–74
- Eisenhardt, K.M. (1989), “Building theories from case study research”, *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550
- Elmuti, D. e Kathawala, Y. (2001), “An overview of strategic alliances”, *Management Decision*, 39(3), 205-218.
- El Shoubaki, A., Block, J. and Lasch, F. (2021), “The couple business as a unique form of business: a review of the empirical evidence”, *Management Review Quarterly*, pp. 1-33.
- Emerson, R. (1962); “Power-dependence relations”; *American Sociological Review*, 27 31-41.
- Espadinha-Cruz, P., e M. D. R. Cabrita. 2018. “Integrating Knowledge Management and Business Interoperability: A Scenario

- Framework.” In 19th European Conference on Knowledge Management. Padua, Italy, September 6–7.
- Fernández Sánchez, E. (1993), Alianzas Estratégicas: Hacia una estrategia de cooperación, Instituto de Fomento Regional, Oviedo.
- Fernandez, Z. e Nieto, M. J. (2006), Impact of ownership on the international involvement of SMEs, *Journal of International Business Studies*, 37(3), 340–351
- Fink, M. (2010), “Trust-based cooperation relationships between SMEs – are family firms any different?”, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 1(4), 382–397
- Fink, M., & Kessler, A. (2010). Cooperation, trust and performance: empirical results from three countries. *British Journal of Management*, 21(2), 469–483.
- Fonseca, Jaime (2008). Os métodos quantitativos na sociologia: Dificuldades de uma metodologia de investigação. VI Congresso Português de Sociologia, Mundos Sociais: saberes e Prática, Faculdade Nova de Lisboa, 346, 1-18
- Franco, M. (2001), O Processo de Cooperação nas Empresas Portuguesas: Formação, Implementação e Desenvolvimento, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- Franco, M. (2010), “Partner selection criteria in cooperative agreements: influence from contextual factors”, *International Journal of Business Environment*, 3(3), 267.
- Franco, M., Haase, H. e Barbeira, M. (2010), “Strategic networks as facilitators of knowledge management”, in Tomé, E. (Ed.), *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, Academic Conferences Limited, pp. 405–413
- Franco, M. (2011). Determining factors in the success of strategic alliances: an empirical study performed in Portuguese firms. *European Journal of International Management*, 4, 145–156.
- Franco, M. (2011), Performance in Strategic Alliances: An Analysis of Objective and Subjective Measures”, *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(1), 84–100.
- Franco, M. e Haase, H. (2012a), “A comparative study of cooperative relationships in family and nonfamily businesses”, *African Journal of Business Management*, 6(44), 10873–10887.
- Franco, M. e Haase, H. (2012b), “Interfirm alliances: a collaborative entrepreneurship perspective”, in Burger-Helmchen, T. (Ed.), *Entrepreneurship – Creative and Innovative Business Models*, Intech Open, pp. 115–138.
- Gaular (1994), “International Management”, A reader, The Dryden Press, London
- Ghiglione, R. e Matalon, B. (2001). O Inquérito – Teoria e Prática, Celta Editora, 3ª Edição.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F. e Zhelyazkov, P. (2012), “The two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances”, *Academy of Management Annals*, 6(1), 531–583.
- Gur, F.A., Bendickson, J.S. and Solomon, S.J. (2019), “Executive antecedents of interfirm cooperation”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, No. February, pp. 1–15.
- Haase, H., & Franco, M. (2011). Information sources for environmental scanning: do industry and firm size matter?. *Management Decision*, 49(10), 1642–1657.
- Håkansson, H. e Snehota, I. (2006). No Business is an Island: the Network Concept of Business Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 22, 256–270.
- Hameli, M. K. (2018). A Literature Review of Retailing Sector and Business Retailing Types. *ILIRIA International Review*, 8(1). doi:10.21113/iir.v8i1.386
- Hassan, H., Ying, Q., Ahmad, H., e Ilyas, S. (2019). Factors that sustain health and safety management practices in the food industry. *Sustainability*, 11(15), 4001. <https://doi.org/10.3390/su11154001>
- Hatak, I., Fink, M., & Frank, H. (2014). Business freedom. Corruption and the performance of trusting cooperation partners: empirical findings from six European countries. *Review of Managerial Science*, <http://dx.doi.org/10.1007/s11846-014-0127-7>
- Ibáñez, M.J. (2021), “Inter-firm marketing collaboration in family businesses: the role of risk aversion”, *Journal of Small Business Strategy*, 31(2), 53–61.
- Johansson, F. (2011). Innovation Culture. *Leadership Excellence*, 28(7), 4.
- Kilburn, D. (1999), Partnership in cultural turmoil, *Marketing Week*, 38(15), 20–31.
- Klerk, E., Kersley, R., Bhatti, M. e Vair, B., (2018). The CS Family 1000 in 2018, Suíça: Research Institute - Credit Suisse
- Khalid, Z., Bin Mufti, N.A. e Ahmad, Y. (2016), “Identifying and modeling barriers to collaboration among auto-parts manufacturing smes”, *Pakistan Business Review*, 18(2), 487–507.
- Kim, Y.J. and Vonortas, N.S. (2014), “Cooperation in the formative years: evidence from small enterprises in Europe”, *European management journal*, 32(5), 795–805.
- Kotey, B. (2005), “Goals, management practices, and performance of family SMEs”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 11(1), 3–24.
- Lalanda, P. (1998). Sobre a metodologia qualitativa na pesquisa Sociológica. *Análise Social*, 148, 871–883.
- Leal, G. S. S., W. Guedria, and H. Panetto. 2019. “Interoperability Assessment: A Systematic Literature Review.” *Computers in Industry*, 106, 111–132. doi:10.1016/j.compind.2019.01.002.
- Lee, D. H. (2019). Implementation of collaborative activities for sustainable supply chain innovation: An analysis of the firm size effect. *Sustainability*, 11, 3026. <https://doi.org/10.3390/su11113026>
- Lima, F. e Campos Filho, L. (2009): “Mapeamento do Estudo Contemporâneo em Alianças e Redes Estratégicas”, *RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(31), 168–182.
- López-Cózar-Navarro, C., Benito-Hernández, S. and Platero-Jaime, M. (2017), “The influence of cooperative relations on geographical expansion and diversification strategies in family firms”, *International Business Review*, 26(4), 764–773.
- López-Cózar-Navarro, C., Benito-Hernández, S., & Priede-Bergamini, T. (2020). Un análisis exploratorio de los factores que inciden en el abandono universitario en titulaciones de ingeniería. *REDU. Revista de Docencia Universitaria*, 18(2), 81–96.
- Marcon, M. e Moinet, N. (2000). “La Stratégie-Réseau”, Paris: Éditions Zéro Heure.
- Marques, A. et al., (2018). Empresas familiares da região norte. Mapeamento, retratos e testemunhos - Roadmap para empresas familiares portuguesas. Braga: Gráfica Diário do Minho.

- Martin, D., Romero, I. e Wegner, D. (2019), “Individual, organizational, and institutional determinants of formal and informal inter-firm cooperation in SMEs”, *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1698-1711.
- Mason, Jennifer (2006). Mixing methods in a qualitatively driven way. *Qualitative Research*, 6(1), 9–25.
- McGrath, H. and O’Toole, T. (2013), “Enablers and inhibitors of the development of network capability in entrepreneurial firms: a study of the Irish micro-brewing network”, *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1141-1153.
- Morcillo-Bellido, J. (2019). Strategic alliance trends in the Spanish food and beverage industry. *Journal of Supply Chain Management*, 16(1), 22-36.
- Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K.Z. and Duncan, K.A. (2003), “The impact of the family and the business on family business sustainability”, *Journal of Business Venturing*, 18(5), 639-666.
- Park, S. e Ungson, G. R. (1997), The Effect of National Culture, Organizational Complementarity, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution, *Academy of management journal*, 40(2), 279-307.
- Peruzzo, P. (2017). Pressupostos epistemológicos e metodológicos da pesquisa participativa da observação participante à pesquisa-ação. *Estúdios sobre las Culturas Contemporâneas Época III*. Vol. XXIII. pp. 161-190.
- Pinsky, V. C., Dias, J. L., & Kruglianskas, I. (2013). Gestão estratégica da sustentabilidade e inovação. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 6(3), 465-480.
- Pittino, D. & Visintin, F. (2011), “The propensity toward inter-organizational cooperation in small- and medium-sized family businesses”, *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 57-68.
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Boston: *Harvard Business School*.
- Preusler, T.S., Costa, P. R., Crespi, T. B. e Porto, G. S. (2018). Capacidade relacional e experiência em alianças estratégicas de P&D envolvendo a Embrapa e seus parceiros externos. *Revista Alcance*, 25(3), 291-314.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. V. (2003). “Manual de Investigação em Ciências Sociais”, GradivaPublicações Lda 3ª Edição.
- Singla, A. (2018). Corporate Social Responsibility (CSR) as Per Companies Act, 2013.
- Sousa, J. Wanderley, L. (2007). Divulgação da responsabilidade social empresarial: como os websites empresariais vêm sendo utilizados por empresas de energia e varejo. Rio de Janeiro: Cadernos EBAPE, 5, 1-13.
- Ramesh, A., Banwet, D.K. e Shankar, R. (2010), “Modeling the barriers of supply chain collaboration”, *Journal of Modelling in Management*, 5(2), 176-193.
- Roessl, D. (2005), “Family businesses and interfirm cooperation”, *Family Business Review*, 18(3), 203-214.
- Sharma e Blomsterm (2003). Understanding Organizational Learning through Knowledge Management. *Journal of Information & Knowledge Management*, 2(4), 343-352.
- Salvato, C., Chirico, F. e Sharma, P. (2010), “A farewell to the business: championing exit and continuity in entrepreneurial family firms”, *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3/4), 321-348.
- Sanchez-Famoso, V., Cano-Rubio, M. e Fuentes-Lombardo, G. (2019), “The role of cooperation agreements in the internationalization of spanish winery and olive oil family firms”, *International Journal of Wine Business Research*, 31(4), 555-577.
- Tell, J. e Gabrielsson, J. (2013), “Management development in small firms: understanding the learning dilemma for small business managers”, *International Journal of Innovation Science*, 5(3), 143-152.
- Touraine, A. (2005), Um novo Paradigma. Para compreender o Mundo de Hoje, col. «Epistemologia e Sociedade», Instituto Piaget, Lisboa, 2005. *Theologica*, 41(1), 209-209. <https://doi.org/10.34632/theologica.2006.1208>
- Ünal, E., Urbinati, A., e Chiaroni, D. (2019). Managerial practices for designing circular economy business models: The case of an Italian SME in the office supply industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(3), 561–589. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2018-0061>
- Verschoore, J. R. S. (2006): “Redes de Cooperação Interorganizacionais: a definição de atributos e benefícios para um modelo de gestão”, Tese doutoramento. UFRGS.
- Wegner, D. (2011): “Governança, gestão e capital social em redes horizontais de empresas: uma análise de suas relações como desempenho das empresas participantes”, Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande Sul (UFRGS). Escola de Administração (AE).

Jovens Investigadores

PORQUE É QUE AS EMPRESAS PARTILHAM OS SEUS DIVIDENDOS? ANÁLISE DE ESTUDOS DE CASO NO CONTEXTO EUROPEU E ASIÁTICO

Rúben Miguel Serra Mesquita (Mesquita, R.) ruben.mesquita@ubi.pt, Universidade da Beira Interior

Ana Maria Pinto Pereira Lourenço, ana.pereira.lourenco@ubi.pt, Universidade da Beira Interior

ABSTRACT

This paper focuses on factors deciding and consequences resulting from corporate dividend policies in European and Asian firms. We assess the empirical information from 22 studies and reveal the factors that affect dividend policy, namely growth prospects, firm size, profitability, and financial gearing. The implication of our evidence shows that firms must sustain their dividend policies to provide market credibility in a period of crises because firms tend to announce or raise their dividends to stabilize their stock prices. The findings stress that control variables reflect the firm age and size controlling for a firm's dividend strategies. Although this study contributes to the future direction for financial management, it has the following drawbacks, regarding geographic coverage and selection bias in the literature. Overall, the findings underscore the need of good dividends as a key driver of shareholders' value and lay the groundwork for future research in the study of finance.

PALAVRAS-CHAVE: Dividend policy, Dividend payout, Income distribution, Profit sharing.

1. INTRODUÇÃO

A política de dividendos, que está relacionado com a estratégia que a empresa utiliza na parcela dos lucros ser reinvestida ou distribuída aos seus acionistas (Barros *et al.* 2020), é um dos pontos principais das finanças contemporâneas e da economia financeira. As decisões referentes a essa política são consideradas como sendo uma das maiores preocupações e problemas de gestão (Baker e Weigand, 2015). Esta característica torna-se bastante problemática no que concerne à regularização do mistério dos dividendos nos trabalhos empíricos. O paradoxo em torno desse tema foi destacado por Black (1998, p. 5), que constatou que: "quanto mais analisamos o quadro dos dividendos, mais se assemelha a um quebra-cabeças, com peças que simplesmente não se encaixam".

Khan *et al.* (2020) afirmaram que numerosos estudos sobre a política de dividendos mostram que tem sido um forte ponto de discórdia no domínio das finanças, desde Lintner (1956) a Miller e Modigliani (1961), passando por Bhattacharya (1979), DeAngelo *et al.* (1996), Fama e French (2001) e Al-Najjar e Hussainey (2009).

No entanto, os motivos por detrás da política de dividendos ainda são pouco compreendidos (Goyal, 2019; Franc-Dbrowska e Mađra-Sawicka, 2020; Barros *et al.* 2021). Nos últimos anos, a sua política de distribuição tem tido cada vez mais atenção e ainda é um tema debatido na teoria financeira moderna (Michaely e Moin, 2022). Mais importante ainda, estudos recentes revelaram resultados mistos e contraditórios sobre o impacto e os determinantes críticos dessa política (Saeed e Sameer, 2017; Benjamin *et al.* 2018; Barros *et al.* 2020; Ali e Hegazy, 2022).

Segundo Patra *et al.* (2012) embora exista uma grande literatura empírica em relação à política de dividendos, não existe, ainda, uma definição geral dessa política, ou consenso sobre quais são os determinantes a implementar nas corporações e como esses determinantes se relacionam.

Segundo Black (1998) essa questão é mais uma peça do quebra-cabeças. Brealey *et al.* (2008) resumiram que o debate sobre o pagamento de dividendos é um dos problemas persistentes no campo financeiro. Neste contexto, pretende-se responder à seguinte questão de investigação: "Quais são os principais incentivos para as empresas distribuírem os seus dividendos?"

Para responder à problemática apresentada, o estudo em causa tem como objetivos gerais 1) investigar como as empresas criam e implementam as políticas de distribuição de dividendos, enquanto observam os diferentes cenários e setores que as envolvem e 2) identificar quais os principais motivos que levam as empresas a partilhar os seus lucros aos acionistas, seja a liquidez, a estrutura de capital ou a própria visão de seu ciclo de vida. Como objetivos específicos, são considerados os seguintes pontos: a) estudar e sintetizar as teorias e modelos existentes sobre a política de dividendos, desde as contribuições clássicas de Lintner e Miller & Modigliani até às pesquisas mais recentes, b) investigar quais são os principais determinantes da política de dividendos nas empresas sediadas na Europa e na Ásia, c) examinar como a política de dividendos pode incutir no valor das ações das empresas no mercado financeiro e d) analisar como a política de dividendos pode ter impacto no valor das ações das empresas no mercado financeiro.

Assim, este trabalho encontra-se estruturado em cinco seções. Após a determinação do enquadramento do problema e do objetivo desta investigação, apresenta-se, na seção seguinte, uma síntese dos aspetos mais relevantes para esta temática, devidamente fundamentados pela literatura, onde se define a administração das sociedades e política de dividendos, a irrelevância dos dividendos e o ciclo de vida da empresa. Nesta segunda seção são ainda referidas as abordagens da teoria da política de dividendos e free cash flow. Posteriormente, na terceira seção apresenta-se a metodologia da investigação, onde se descreve o modelo utilizado para analisar a política de distribuição de dividendos nos países da Europa e Ásia. Na quarta seção, procede-se à análise e discussão dos resultados obtidos. Por fim, na última seção, são referidas as principais conclusões do estudo, bem como as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

As empresas distribuem os seus dividendos por uma panóplia de motivos, que podem ser compreendidas através das teorias e práticas do ramo financeiro. Neste contexto, o estudo engloba quatro tópicos fundamentais para a política implementada, sendo eles 1) a Administração das Sociedades e Política de Dividendos, 2) a Irrelevância dos Dividendos e Clientelas Fiscais, 3) o Ciclo de Vida da Empresa e 4) a Teoria da Política de Dividendos e Free Cash Flow. Com esta temática, pretende-se delinear as políticas de distribuição de dividendos e, em consequência, transformar o comportamento dos investidores e o valor financeiro das empresas.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DAS SOCIEDADES E POLÍTICA DE DIVIDENDOS

A governação empresarial refere-se às práticas através das quais as organizações são controladas e governadas. Este tipo de administração permite assegurar que a gestão de topo atua no melhor interesse da organização e das suas partes interessadas. Um dos principais objetivos do governo das sociedades é atenuar os custos de agência, que surgem devido à divergência de objetivos entre os acionistas e a gestão (Das Mohapatra e Panda, 2022).

A investigação demonstrou que a qualidade do governo das sociedades tem um impacto na política de dividendos de uma empresa. Alguns estudos concluíram que se este for sólido conduz a uma maior distribuição de dividendos (Michaely e Roberts, 2006; Renneboog e Szilagyi, 2020), enquanto Jo e Pan (2009) e Officer (2011) concluíram o contrário. Verificou-se que a proteção das partes interessadas minoritárias tem um impacto positivo no aumento da distribuição de dividendos, uma vez que reforça a proteção dos acionistas (La Porta *et al.* 2000).

Existem dois modelos de agência relacionados com o pagamento de dividendos: substituição e resultados. O modelo de substituição que sugere que as empresas com uma proteção mais fraca dos acionistas tendem a pagar dividendos mais elevados para proteger a sua reputação. Já o modelo de resultados sugere que normas mais fortes em matéria de proteção dos acionistas minoritários conduzem ao ativismo dos acionistas e pressionam as empresas a distribuir dividendos elevados. De uma forma geral, as empresas bem geridas e com melhor proteção dos acionistas tendem a pagar dividendos mais elevados (La Porta *et al.* 2000).

2.2 IRRELEVÂNCIA DOS DIVIDENDOS E CLIENTELAS FISCAIS

O ponto de viragem fundamental na modelação teórica dos dividendos foi o estudo clássico de Miller e Modigliani (1961) que propôs a irrelevância dos dividendos, concluindo que a política de dividendos de uma empresa é irrelevante para o seu valor porque um dividendo mais elevado exigiria mais vendas de ações para financiar programas de investimento. No entanto, este pressuposto não explica por que razão as empresas, o público e os analistas de investimento estão interessados nesses anúncios. Miller e Modigliani reconheceram que, na presença de tributação, os investidores formarão grupos com preferências específicas por determinados níveis de dividendos. Esta pode ser influenciada por fatores, como as taxas marginais de imposto do investidor. A alteração do nível de dividendos resulta apenas numa alteração da base acionista da

empresa. Khan *et al.*, (2020) referem que qualquer alteração abrupta da política de dividendos é utilizada para mitigar a informação entre os gestores e as partes interessadas.

O modelo de agência explica que o pagamento de dividendos pode ser utilizado como uma restrição à ação discricionária da gestão e alinhar melhor os interesses dos acionistas (Jensen, 1986). Khan *et al.* (2020) referem que a ausência de uma teoria adequada para explicar os determinantes da política de dividendos e o efeito observado da mesma numa empresa sobre o preço das suas ações são lacunas identificadas anteriormente por Black (1998) e Brealey e Myers (2003).

Assim, um dos problemas identificados, em contexto da política de dividendos, reside no facto de os mesmos serem normalmente tributados a uma taxa mais elevada do que as mais-valias. No entanto, nos últimos anos, tem-se registado uma tendência para reduzir a taxa de tributação. Os investidores podem, por conseguinte, preferir as mais-valias em vez deles. Miller e Scholes (1978) apresentaram um esquema para converter os rendimentos de dividendos em rendimentos de mais-valias, tirando partido das disposições fiscais que permitem deduzir as despesas com juros antes de aplicar os impostos. Ao pedir emprestado um montante adequado, os juros podem ser compensados pelo rendimento dos dividendos, reduzindo o rendimento tributável a zero. Argumentam que o aumento do risco devido ao empréstimo pode ser compensado pelo investimento do montante emprestado num contrato de seguro sem risco.

Igualmente, Peterson *et al.* (1985) analisam a forma como os investidores protegem os seus rendimentos de dividendos da tributação, ao qual verificaram que 85% das declarações de rendimentos de pessoas singulares não contemplam rendimentos de dividendos e que cerca de 56% das pessoas que declaram rendimentos de dividendos não tiram partido de esquemas de dedução de juros. Com esta teoria, Allen *et al.* (2000) propuseram assim uma teoria da clientela para explicar por que razão algumas empresas pagam dividendos enquanto outras recompram ações. Assim, Baker e Wurgler (2004) sugeriram que os pagamentos de dividendos são uma resposta que vai ao encontro do interesse dos investidores.

2.3 CICLO DE VIDA DA EMPRESA

As empresas que pagam dividendos são, frequentemente, consideradas como mais maduras e menos voláteis. Os seus aumentos ou reduções estão associados a futuras reduções ou aumentos da rentabilidade (Grullon *et al.* 2002), indicando a maturidade da empresa e não a sua rentabilidade futura. Também têm sido associados a um menor risco idiossincrático (Venkatesh, 1989) e a uma menor volatilidade (Fink *et al.* 2006), uma vez que apenas as empresas com baixa incerteza de fluxos de caixa se sentem confortáveis em pagar dividendos (Bradley *et al.* 1998; Chay e Suh, 2008), uma atitude consistente com as visões conservadoras da gestão e com as visões conservadoras de gestão de Lintner (1956) e Brav *et al.* (2005).

As empresas têm maior probabilidade de pagar dividendos quando o seu capital próprio é obtido através de operações e não de contribuições dos investidores (DeAngelo *et al.* 2006; Denis e Osobov, 2008). No entanto, a questão de saber por que razão as empresas maduras optam por dividendos em vez de recomprar ações continua sem resposta. Em geral, a teoria do ciclo de vida das empresas sugere que as empresas maduras distribuem dividendos porque têm problemas de assimetria de informação mais fracos (Von Eije e Megginson, 2007).

2.4 TEORIA DA POLÍTICA DE DIVIDENDOS E *FREE CASH FLOW*

Existem na literatura várias teorias que tentam explicar a política de dividendos. Uma dessas teorias é a teoria da irrelevância dos dividendos (Miller e Modigliani, 1961), ao qual sugeriram que a política de dividendos é irrelevante num mercado de capitais perfeito. Assim, a política de distribuição de dividendos não afeta o valor de uma empresa.

Outra teoria, conhecida como a hipótese do “pássaro na mão”, defende que a distribuição de dividendos pode aumentar o valor da empresa e a riqueza dos acionistas. Esta teoria afirma que as empresas que pagam dividendos têm menor risco para os acionistas, uma vez que os dividendos proporcionam entradas de dinheiro e reduzem a incerteza para os acionistas (Gordon, 1959, 1963; Gordon e Shapiro, 1956). Khan *et al.* (2020) referem que, segundo Al-Malkawi (2007, p. 46), num mundo de assimetria de informação e incerteza, os dividendos são tratados de forma diferente dos lucros retidos (mais-valias): “Um pássaro na mão (dividendo) vale mais do que dois a voar”. Os dividendos têm sido a escolha preferida dos investidores em vez dos lucros retidos.

A teoria dos sinais sugere que os gestores podem usar a política de distribuição de dividendos para transmitir, para o mercado, informações sobre as perspetivas futuras da empresa. Os gestores que estão confiantes quanto ao desempenho futuro da sua empresa distribuem mais dividendos como um sinal credível e positivo sobre a empresa (Bhattacharya, 1979; Miller e Rock, 1985).

A teoria dos custos de agência defende que uma política expansionista de distribuição de dividendos reduz os cash flows livres sujeitos ao poder discricionário dos gestores (Easterbrook, 1984; Jensen, 1986).

A distribuição de dividendos pode também ter consequências negativas, pois segundo a teoria da preferência fiscal argumenta-se que os investidores podem preferir ações de empresas com baixos ou ausência de pagamento de dividendos, devido a considerações fiscais (Brennan, 1970; Litzenberger e Ramaswamy, 1979). Por outro lado, a hipótese do efeito clientela fiscal sugere que os investidores escolhem políticas de dividendos com base nas suas circunstâncias fiscais (Black e Scholes, 1974; Miller e Scholes, 1978).

A teoria dos custos de transação defende que o pagamento de dividendos pode resultar em custos adicionais de financiamento externo para as empresas (Jensen, 1986). Outra teoria que acrescenta complexidade ao quebra-cabeças dos dividendos inclui a teoria da pecking order (Myers, 1984), que sugere que as empresas devem ajustar as suas políticas de dividendos às suas oportunidades de investimento, e a teoria dos dividendos de restauração (Baker e Wurgler, 2004), pois solicita que as preferências dos investidores pelos dividendos possam mudar ao longo do tempo. Além disso, a hipótese da maturidade sugere que aumentos de dividendos mais elevados são indicativos da transição no ciclo de vida, ou seja, a empresa transita da fase de crescimento para uma fase de maior maturidade. (Grullon *et al.* 2002).

A política de dividendos residuais recomenda que as empresas paguem dividendos apenas depois de esgotarem os lucros gerados internamente e afetos aos seus projetos de investimento (Lease *et al.* 2000). De um modo geral, estas teorias fornecem explicações inconclusivas ou contraditórias para a política de dividendos e nenhuma delas consegue explicar totalmente por que razão as empresas escolhem as suas políticas de dividendos devido a vários fatores, como as características da empresa, o governo das sociedades e o ambiente jurídico. (Baker *et al.* 2008).

Para a teoria de free cash flow, Jensen (1986) sugeria que os dividendos fossem utilizados pelos acionistas para evitar que os gestores investissem em excesso. Jensen (1986) defendia que os gestores podiam investir em projetos com valores líquidos negativos para aumentar a utilidade pessoal. Ao distribuir dividendos, esse fluxo é reduzido, limitando assim a possibilidade de sobre investimento.

3. METODOLOGIA

Para a implementação deste estudo, foram considerados artigos de investigação relacionados com a temática abordada. A investigação foi realizada utilizando a base de dados Web of Science, com o período de recolha de dados iniciado em abril e concluído em julho de 2024.

O ponto de partida deste trabalho consistiu na pesquisa das palavras-chave "*dividend policy*", "*dividend distribution*", "*dividend payout*", "*income distribution*" e "*profit sharing*". Para responder ao objetivo de investigação, foi realizada uma análise da literatura através de uma pesquisa exaustiva e qualitativa, adotando-se um método conceitual-analítico. Foram utilizados, para construir uma análise científica sobre o objeto de estudo, conceitos e ideias de outros autores, alinhados aos objetivos do estudo.

Inicialmente, a pesquisa com a palavra-chave "*dividend policy*" resultou em 653 artigos. Após a aplicação de filtros para aumentar a especificidade, a pesquisa foi restringida a artigos científicos, resultando em 551 artigos. Posteriormente, foram aplicadas limitações de idioma, selecionando apenas artigos em inglês e português (529 artigos), e de área de investigação, focando-se em Gestão, Negócios e Gestão de Negócios, reduzindo o total para 125 artigos. Devido ao elevado número dos mesmos, foi adicionada a palavra-chave "*study*" para refinar a seleção, resultando, assim, em 5 artigos.

Na segunda pesquisa, com a *keyword* "*dividend distribution*", foram encontrados 25 artigos, dos quais apenas 1 foi selecionado, aplicando os mesmos filtros da pesquisa anterior, exceto pela exclusão da palavra-chave "*study*".

A terceira pesquisa, utilizando "*dividend payout*" como palavra-chave, encontrou 190 artigos, dos quais 28 foram selecionados, aplicando os mesmos filtros da pesquisa anterior, com a exclusão de "*study*".

Na quarta pesquisa, com a *keyword* "*income distribution*", foram encontrados 2036 artigos, dos quais 36 foram selecionados, aplicando os mesmos filtros, incluindo as palavras-chave "*case*" e "*study*".

Finalmente, uma pesquisa adicional com as palavras-chave "*profit sharing*" resultou em 45 artigos, após a aplicação dos filtros anteriores, considerando as palavras-chave "*case*" e "*study*".

A tabela 1 apresenta a seleção dos artigos para a investigação do tema abordado através da Base de Dados *Web of Science*.

Tabela 1 – Seleção dos artigos na Base de Dados *Web of Science*

		KEYWORDS				
		<i>"dividend policy"</i>	<i>"dividend distribution"</i>	<i>"dividend payout"</i>	<i>"income distribution"</i>	<i>"profit sharing"</i>
Pesquisa		653	25	190	2036	370
Tipo de documento	Artigo	551	15	165	1853	283
Língua	Inglês	529	13	161	1734	279
Área de estudo	Business, Management	125	1	36	106	90
Critério opcional	"case" AND "study"	5			50	61
Disponibilidade de artigos		5	1	28	36	45

n = 115 artigos

Após a obtenção dos artigos, foi eliminada a repetição de um, tendo-se obtido 114 artigos. Para terminar, foram tidos em conta apenas os artigos que tivessem sido realizados até ao ano de 2014 e da Europa e da Ásia, de forma a realizar um estudo comparativo entre continentes, e que fossem relevantes para a presente investigação. Dessa forma, foram contabilizados 36 estudos fora dos critérios identificados, sendo eles 24 fora do contexto temporal e 12 do contexto local. No final, foram considerados 22 artigos considerados relevantes para a temática a abordar. As listas dos 22 artigos podem ser encontradas no Anexo I.

A tabela 2 apresenta a seriação dos artigos disponíveis tendo em conta o espaço temporal, local e temática para o estudo.

Tabela 2 – Seriação dos artigos disponíveis tendo em conta o espaço temporal, local e temática para o estudo.

	Número de artigos
Total de artigos	115
Artigos não repetidos	114
Artigos entre os anos 2014 e 2024	90
Artigos realizados na Europa e Ásia	78
Artigos relevantes para a temática do estudo	22

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os principais resultados sobre a relação da política de dividendos, conforme discutido nos 22 artigos, indicam que os dividendos desempenham um papel crucial na dinâmica do mercado de ações, especialmente em contextos financeiros desafiadores. De uma forma geral, as empresas, especialmente as entidades bancárias, tendem a aumentar os pagamentos de dividendos durante períodos de maior stress financeiro (Rawal e Gopalkrishnan (2024) com o intuito de manter a confiança dos acionistas e oferecer um retorno atrativo sobre o investimento (Coram e Robinson, 2017), o que pode ajudar a apaziguar o pânico no mercado, como defendem Sutrisno e Widarjono (2022) e Rawal e Gopalkrishnan (2024).

A política de dividendos tem um impacto significativo nas flutuações dos preços das ações. As reduções nos pagamentos de dividendos podem levar a uma forte volatilidade nos preços das ações, com investidores a demonstrarem uma preferência por dividendos em vez de lucros retidos para reinvestimento, evidenciado assim nos estudos de e Kumaraswamy *et al.* (2019) e Khan *et al.* (2020).

A decisão de distribuir dividendos é influenciada por vários fatores financeiros e não financeiros (Barros *et al.* 2020), incluindo rentabilidade (Chhatoi, 2015; Sutrisno e Widarjono, 2022; Chamnisampan e Wu, 2024) liquidez (Tahir e Mushta, 2016; Setiawan e Vivien, 2021), crescimento (Dill e Jirjahn, 2016; Danila *et al.* 2020; Che-Yahya e Alyasa-Gan, 2020) e estabilidade dos lucros (Barros *et al.* 2021). Empresas com maior rentabilidade e liquidez são mais propensas a distribuir

dividendos, refletindo uma gestão financeira sólida. A presença de acionistas nas mesmas pode aumentar a probabilidade de distribuição de dividendos, embora isso possa resultar numa menor estabilidade nos montantes e razões de pagamento após a intervenção dos acionistas (Fukawa e Zhang, 2015; Hu *et al.* 2019; Kumaraswamy *et al.* 2019; Rawal e Gopalkrishnan, 2024). Esses resultados sugerem que essa política é uma ferramenta estratégica importante para as empresas, influenciando não apenas a lealdade dos acionistas, mas também a percepção do mercado sobre a sua saúde financeira.

Perante a análise dos 22 artigos, conseguiu-se apurar algumas vantagens e desvantagens associadas à distribuição de dividendos. Dessa forma, foram evidenciadas as seguintes vantagens: 1) permite aliciar investidores que procurem retornos imediatos, o que aumenta a base de acionistas e a liquidez das ações (Chhatoi, 2015; Dill e Jirjahn, 2016; Che-Yahya e Alyasa-Gan, 2020; Khan *et al.* 2020); 2) possibilita a consideração de que a empresa está financeiramente saudável, o que pode aumentar a confiança dos investidores e reduzir a desconfiança, mesmo em tempos de crise (Rawal e Gopalkrishnan, 2024); 3) ajuda a manter a lealdade dos acionistas (D'Andria e Savin, 2018; Hu *et al.* 2019; Barros *et al.* 2021; Setiawan e Vivien, 2021; Konak *et al.* 2024); 4) oferece compensação aos acionistas, o que pode ser especialmente atraente em ambientes de baixas taxas de juro, onde outras formas de investimento podem não oferecer rendibilidades significativas (Chamnisanpan e Wu, 2024; Rawal e Gopalkrishnan, 2024).

Como desvantagens da distribuição de dividendos, com base nos artigos analisados, pode-se ter em consideração os seguintes aspetos: 1) a limitação do capital disponível para reinvestimento, em oportunidades de crescimento ou projetos de investimento, o que pode ser prejudicial a longo prazo (Dill e Jirjahn, 2016; Kumaraswamy *et al.* 2019; Danila *et al.* 2020); 2) o capital utilizado para pagar dividendos pode ser utilizado para financiar projetos de investimento e gerar retornos mais altos, o que pode implicar num custo de oportunidade elevado para as empresas (Danila *et al.* 2020); 3) as mudanças nas políticas de dividendos podem levar a reações negativas do mercado, devido à redução ou suspensão dos pagamentos como um sinal de problemas financeiros (D'Andria e Savin, 2018); 4) as políticas de distribuição de dividendos podem variar significativamente entre os países, refletindo diferenças culturais e regulamentares que podem complicar a comparação entre elas (Haipeter, 2015).

A política de distribuição de dividendos é, desta forma, um instrumento que pode ser utilizado para criar valor para as empresas, atraindo investidores e reforçando a confiança, mas deve ser utilizado com precaução devido ao compromisso entre as oportunidades de reinvestimento e a percepção do mercado. Uma gestão adequada e eficaz desta política é suscetível de aumentar o valor dos acionistas e, por conseguinte, de manter a integridade financeira da empresa a longo prazo.

No contexto real, dos países da Europa, as empresas tendem a manter uma política de distribuição de dividendos estável e consistente ao longo do tempo, sendo uma estratégia para construir e manter a confiança dos investidores, especialmente num ambiente económico volátil (Dill e Jirjahn 2016; Barros *et al.* 2020, 2021). Os investidores demonstram uma preferência por dividendos, valorizando retornos imediatos em vez de lucros retidos na empresa, o que revela uma prática importante para atrair e reter investidores (Konak *et al.* 2024). Verificou-se também que a regulamentação e as políticas fiscais em diferentes países europeus podem afetar as decisões sobre esta política, o que pode levar a alterações significativas entre eles (D'Andria e Savin, 2018). Esses dados indicam que a política de dividendos nas empresas europeias é uma questão multifacetada, influenciada pelos fatores apresentados, sendo a consistência e a transparência fundamentais para a construção de relacionamentos de longo prazo com os acionistas.

No contexto real, dos países da Ásia, as políticas de distribuição de dividendos tendem a ser mais variáveis em comparação com as economias desenvolvidas devido à volatilidade económica (Kumaraswamy *et al.* 2019; Khan *et al.* 2020; Faisal *et al.* 2022) e às diferentes práticas de governabilidade corporativa entre os países (Tahir e Mushta, 2016; Kanojia e Bhatia, 2021). As empresas asiáticas ajustam as políticas de dividendos com base nas oportunidades de investimento disponíveis (Kanojia e Bhatia, 2021), o que tendem a pagar menos e priorizando o reinvestimento dos lucros (Kumaraswamy *et al.* 2019). Existem estudos (Tahir e Mushta, 2016; Kanojia e Bhatia, 2021; Mulchandani *et al.* 2021) que defendem que a alavancagem financeira tem um impacto significativo nas decisões do seu pagamento, com o intuito de considerar as obrigações financeiras das empresas. Foi verificado que, nos períodos de crise financeira, as empresas, especialmente do setor bancário, tendem a aumentar o montante de dividendos distribuídos, como uma estratégia para manter a confiança dos acionistas e estabilizar os preços das ações (Rawal e Gopalkrishnan, 2024). Estes estudos sugerem que a política de dividendos nas empresas asiáticas é influenciada por uma combinação de fatores económicos, de governabilidade e de contexto regional, com uma tendência a priorizar a flexibilidade e a adaptação às condições de mercado.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

A análise detalhada dos artigos científicos sobre a política de distribuição de dividendos revela a complexidade e a importância deste processo, nas decisões financeiras e estratégicas das organizações. Os resultados dos estudos destacam a influência de diversos fatores, como oportunidades de crescimento, tamanho da empresa, rentabilidade, alavancagem financeira e outros, na formulação da política de dividendos e na volatilidade dos preços das ações. A consideração de variáveis de controlo, como dimensão e idade da empresa, enriquece a compreensão dos determinantes da distribuição de dividendos e da gestão da volatilidade do mercado de ações. Os resultados dos estudos analisados fornecem indicadores valiosos para gestores e investidores, auxiliando na formulação de políticas financeiras mais eficazes e na tomada de decisões de investimento mais bem fundamentada. A aplicação de metodologias robustas, como análise de dados múltiplos e de painel, fortalece a validade e a relevância dos resultados apresentados nos estudos analisados. Em suma, este trabalho destaca a importância da política de dividendos, como um elemento crucial na estrutura financeira das empresas e na maximização do valor para os acionistas.

Após a revisão de literatura podemos inferir que nenhum autor aponta para o que realmente transmite a distribuição de dividendos, pois não se chega a um consenso. Patra et al. (2012) referem que as decisões de dividendos transmitem informações e podem ser vistas como um meio de minimizar a assimetria de informação entre acionistas e gestores. Alguns autores (Bhattacharya, 1979; Miller e Rock, 1985) relatam que os dividendos podem transmitir informações sobre níveis de ganhos, mas também pode funcionar como um sinal de risco da empresa (Bulan et al. 2007 e Hoberg e Prabhala, 2009).

Com base na análise dos 22 artigos científicos podemos, contudo, concluir, de uma forma geral, que a distribuição de dividendos é vista como um mecanismo importante para manter a confiança dos acionistas, especialmente em tempos de dificuldades financeiras (Rawal e Gopalkrishnan, 2024). Os investidores, especialmente em contextos de incerteza, demonstram uma preferência por dividendos em vez de lucros retidos, o que defende assim a teoria do "pássaro na mão", que sugere que os investidores valorizam mais os retornos imediatos (dividendos) do que as expectativas de crescimento futuro (Kumaraswamy et al. (2019). Concluimos, também, que a política de dividendos é influenciada por fatores como rentabilidade (Chhatoi, 2015; Sutrisno e Widarjono, 2022; Chamnisampan e Wu, 2024) liquidez (Tahir e Mushta, 2016; Setiawan e Vivien, 2021), crescimento (Dill e Jirjahn, 2016; Danila et al. 2020; Che-Yahya e Alyasa-Gan, 2020) e estabilidade dos lucros (Barros et al. 2021). Finalmente, a presença de acionistas está associada a uma maior probabilidade de pagamento de dividendos, embora isso possa resultar em uma menor estabilidade nos montantes pagos após a intervenção desses acionistas (Barros et al. 2021).

Ao verificar a política de dividendos no mercado Europeu é possível, inferir que as empresas tendem a adotar políticas de dividendos estáveis e previsíveis, como uma forma de captar a confiança dos investidores (Dill e Jirjahn 2016; Barros et al. 2020, 2021), a rentabilidade, a liquidez e a estrutura de capital são identificados como fatores-chave que influenciam as decisões sobre a distribuição de dividendos (Barros et al. 2020). Os investidores demonstram uma forte preferência por dividendos, valorizando retornos imediatos (Konak et al. 2024) e as políticas regulamentares e fiscais variam entre os países europeus, que podem influenciar as decisões sobre a distribuição de dividendos (D'Andria e Savin, 2018).

Em comparação com o mercado Asiático, as políticas de dividendos são frequentemente mais variáveis e menos previsíveis em comparação com as de economias desenvolvidas (Kumaraswamy et al. 2019; Khan et al. 2020; Faisal et al. 2022) e as empresas com maiores oportunidades de investimento tendem a pagar menos dividendos, priorizando reinvestir lucros (Kumaraswamy et al. 2019). Em caso de uma crise financeira, as empresas asiáticas, especialmente no setor bancário, aumentam os pagamentos de dividendos como uma estratégia para manter a confiança dos acionistas e estabilizar os preços das ações (Rawal e Gopalkrishnan, 2024).

Essas conclusões indicam que a partilha de dividendos, no geral, é influenciada por uma combinação de fatores económicos, de governabilidade e de contexto regional, com uma tendência a priorizar a flexibilidade e a adaptação às condições de mercado. Torna-se, portanto, evidente a partir destes resultados que o princípio da política de dividendos não só é eficaz na criação de otimização do valor dos acionistas, como também atua, em igual medida, como um determinante das flutuações do mercado para oferecer aos investidores o seu valor.

No decorrer da presente investigação foram encontradas algumas limitações. Em primeiro lugar, este estudo baseou-se apenas em empresas da Europa e da Ásia, o que coloca uma barreira quanto à validade externa das conclusões em empresas de outras partes do mundo. Uma outra limitação deste estudo é a aplicação do método utilizado. Apesar do artigo utilizar uma abordagem de investigação qualitativa, o método de estudo é apenas baseado em dados secundários.

Como proposta para trabalhos futuros e, tendo em conta as limitações expostas, poderiam ser desenvolvidos estudos comparativos entre a América do Norte e a América Latina, onde as estruturas de mercado e os procedimentos de governação podem ser ligeiramente diferentes. Ainda, poderia ser feita uma análise quantitativa para poder ter uma reflexão mais pormenorizada e detalhada sobre a situação real das empresas que aplicam esta política.

REFERÊNCIAS

- Al-Malkawi, H. A. N., Bhatti, M. I., & Magableh, S. I. (2014). On the dividend smoothing, signaling and the global financial crisis. *Economic Modelling*, 42, 159–165. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2014.06.007>
- Al-Malkawi, H. A. N. (2007). Determinants of Corporate Dividend Policy in Jordan: An Application of the Tobit Model. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 23(2), 44–70. <https://doi.org/10.1108/10264116200700007>
- Al-Najjar, B., & Hussainey, K. (2009). The association between dividend payout and outside directorships. *Journal of Applied Accounting Research*, 10(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/09675420910963360>
- Ali, H., & Hegazy, A. Y. (2022). Dividend policy, risk and the cross-section of stock returns: Evidence from India. *International Review of Economics & Finance*, 79, 169–192. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2022.02.002>
- Altshuler, R., & Grubert, H. (2003). Repatriation taxes, repatriation strategies and multinational financial policy. *Journal of Public Economics*, 87(1), 73–107. [https://doi.org/10.1016/s0047-2727\(01\)00173-6](https://doi.org/10.1016/s0047-2727(01)00173-6)
- Baker, H. K., & Weigand, R. (2015). Corporate dividend policy revisited. *Managerial Finance*, 41(2), 126–144. <https://doi.org/10.1108/mf-03-2014-0077>
- Baker, H. K., Dutta, S., & Saadi, S. (2008). Impact of financial and multinational operations on manager perceptions of dividends. *Global Finance Journal*, 19(2), 171–186. <https://doi.org/10.1016/j.gfj.2007.11.002>
- Baker, M., & Wurgler, J. (2004). A Catering Theory of Dividends. *The journal of finance*, 59(3), 1125–1165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2004.00658.x>
- Baker, M., & Wurgler, J. (2004). Appearing and disappearing dividends: The link to catering incentives. *Journal of Financial Economics*, 73(2), 271–288. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2003.08.00>
- Barros, V., Matos, P., & Sarmento, J. (2020). What firm's characteristics drive the dividend policy? A mixed-method study on the Euronext stock exchange. *Journal of Business Research*, 115, 365–377. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.042>
- Barros, V., Matos, P., Sarmento, J., & Vieira, P. (2021). Do activist shareholders influence a manager's decisions on a firm's dividend policy: A mixed-method study. *Journal of Business Research*, 122, 387–397. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.048>
- Benjamin, S. J., Mohamed, Z. B., & Marathamuthu, M. S. (2018). DuPont analysis and dividend policy: empirical evidence from Malaysia. *Pacific Accounting Review*, 30(1), 52–72. <https://doi.org/10.1108/par-05-2015-0019>
- Bhattacharya, S. (1979). Imperfect Information, Dividend Policy, and “The Bird in the Hand” Fallacy. *The Bell Journal of Economics*, 10(1), 259–270. <https://doi.org/10.2307/3003330>
- Black, F. (1998) The Dividend Puzzle. *Journal of Portfolio Management*, 2, 5-8. <https://doi.org/10.3905/jpm.1976.408558>
- Black, F., & Scholes, M. (1974). The effects of dividend yield and dividend policy on common stock prices and returns. *Journal of Financial Economics*, 1(1), 1–22. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(74\)90006-3](https://doi.org/10.1016/0304-405X(74)90006-3)
- Bradley, M., Capozza, D. R., & Seguin, P. J. (1998). Dividend Policy and Cash-Flow Uncertainty. *Real Estate Economics*, 26(4), 555–580. <https://doi.org/10.1111/1540-6229.00757>
- Brav, A., Graham, J. R., Harvey, C. R., & Michaely, R. (2005). Payout policy in the 21st century. *Journal of Financial Economics*, 77(3), 483–527. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.07.004>
- Brealey, R.A., Myers, S.C. and Marcus, A.J. (2003). *Fundamentals of Corporate Finance*. 3rd Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston
- Brennan, M. (1970). Taxes, Market Valuation and Corporate Financial Policy. *National Tax Journal*, 23, 417-427. <https://doi.org/10.1086/NJTJ41792223>
- Chamnisampan, N. & Wu, C. (2024). Frenemies: Exploring interfirm credit between an incumbent and a capital-constrained startup. *International Transactions in Operational Research*. <https://doi.org/10.1111/itor.13492>
- Chay, J. B., & Suh, J. (2009). Payout policy and cash-flow uncertainty. *Journal of Financial Economics*, 93(1), 88–107. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.12.001>
- Che-Yahya, N., & Alyasa-Gan, S. (2020). Explaining Dividend Payout: Evidence from Malaysia's Blue-Chip Companies. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 783–793. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.783>
- Chhatoi, B. (2015). A Study on relationship between profitability and dividend Payment in Iron & Steel Industries in India (8th ed., pp. 427-433). *Pacific Business Review International*
- Coram, P. J., & Robinson, M. J. (2016). Professionalism and Performance Incentives in Accounting Firms. *Accounting Horizons*, 31(1), 103–123. <https://doi.org/10.2308/acch-51636>
- D'Andria, D., & Savin, I. (2018). A Win-Win-Win? Motivating innovation in a knowledge economy with tax incentives. *Technological Forecasting and Social Change*, 127, 38–56. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.030>
- Danila, N., Noreen, U., Aziz, N. A., Farid, M., & Ahmed, Z. (2020). Growth Opportunities, Capital Structure and Dividend Policy in Emerging Market: Indonesia Case Study. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 1–8. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.001>
- Das Mohapatra, D., & Panda, P. (2022). Impact of corporate governance on dividend policy: A systematic literature review of last two decades. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2114308>
- DeAngelo, H., & DeAngelo, L. (2007). Payout Policy Pedagogy: What Matters and Why. *European Financial Management*, 13(1), 11–27. <https://doi.org/10.1111/j.1468-036x.2006.00283.x>
- DeAngelo, H., DeAngelo, L., & Skinner, D. J. (1996). Reversal of fortune dividend signaling and the disappearance of sustained earnings growth. *Journal of Financial Economics*, 40(3), 341–371
- DeAngelo, H., DeAngelo, L., & Stulz, R. M. (2005). Dividend Policy and the Earned/Contributed Capital Mix: A Test of the Lifecycle Theory. *Papers.ssrn.com*. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.766086>
- Denis, D. J., & Osobov, I. (2008). Why do firms pay dividends? International evidence on the determinants of dividend policy. *Journal of Financial Economics*, 89(1), 62–82. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2007.06.006>
- Desai, M. A., & Hines, J. R. (2004). Old Rules and New Realities: Corporate Tax Policy in a Global Setting. *National Tax Journal*, 57(4),

- 937–960. <https://doi.org/10.17310/ntj.2004.4.09>
- Desai, M. A., Foley, C. F., & Hines, J. R. (2001). Repatriation Taxes and Dividend Distortions. *National Tax Journal*, 54(4), 829–851. <https://doi.org/10.17310/ntj.2001.4.09>
- Desai, M., Foley, C., & Hines, J. (2007). Dividend Policy Inside the Multinational Firm. Articles. <https://repository.law.umich.edu/articles/1420/>
- Dill, V., & Jirjahn, U. (2016). Foreign owners and perceived job insecurity: evidence from linked employer-employee data. *International Journal of Manpower*, 37(8), 1286–1303. <https://doi.org/10.1108/ijm-05-2015-0076>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133(133), 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Easterbrook, F. H. (1984). Two Agency-Cost Explanations of Dividends. *The American Economic Review*, 74(4), 650–659
- Faisal, A., Nidar, S. R., & Herwany, A. (2022). The Analysis of Risk and Return Using Sharia Compliance Assets Pricing Model with Profit-Sharing Approach (Mudharabah) in Energy Sector Company in Indonesia. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(10), 421. <https://doi.org/10.3390/jrfm15100421>
- Fama, E. F., & French, K. R. (2001). Disappearing dividends: changing firm characteristics or lower propensity to pay? *Journal of Financial Economics*, 60(1), 3–43. [https://doi.org/10.1016/s0304-405x\(01\)00038-1](https://doi.org/10.1016/s0304-405x(01)00038-1)
- Fink, J., Grullon, G., Fink, K., & Weston, J. P. (2004). Firm Age and Fluctuations in Idiosyncratic Risk. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.891173>
- Franc-Dąbrowska, J., Mądra-Sawicka, M., & Ulrichs, M. (2020). Determinants of dividend payout decisions – the case of publicly quoted food industry enterprises operating in emerging markets. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1–22. tandfonline. <https://doi.org/10.1080/1331677x.2019.1631201>
- Fukawa, N., & Zhang, Y. (2015). Profit-sharing between an open-source firm and application developers — Maximizing profits from applications and in-application advertisements. *Industrial Marketing Management*, 48, 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.12.001>
- Glen, J. D., Karmokolias, Y., Miller, R. R., & Shah, S. (1995). Dividend policy and behavior in emerging markets: To pay or not to pay. *AGRIS - International System for Agricultural Science and Technology*.
- Gordon, M. J. (1963). Optimal Investment and Financing Policy. *The journal of finance*, 18(2), 264. <https://doi.org/10.2307/2977907>
- Gordon, M. J., & Shapiro, E. (1956). Capital Equipment Analysis: The Required Rate of Profit. *Management Science*, 3(1), 102–110. <https://doi.org/10.1287/mnsc.3.1.102>
- Gordon, M.J. (1959) Dividends, Earnings, and Stock Prices. *The Review of Economics and Statistics*, 99-105. <http://dx.doi.org/10.2307/1927792>
- Goyal, S. (2019). The dividend puzzle misspecification – why the role of dividends is not what people think. *Cogent Economics & Finance*, 7(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1649000>
- Grullon, G., Michaely, R., & Swaminathan, B. (2002). Are Dividend Changes a Sign of Firm Maturity? *The Journal of Business*, 75(3), 387–424. <https://doi.org/10.1086/339889>
- Haipeter, T. (2016). Financialisation of wages and works councils’ policy: Profit sharing in the German metalworking and electrical engineering industries. *Management Revu*, 27(4), 261–284. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2016-4-261>
- Hu, J., Liang, F., & Ji, C. (2019). Non-Dividend Payout Behavior of Companies: Research on the Effect of Large Shareholders’ “Voting with Their Feet.” *Emerging Markets Finance and Trade*, 55(15), 3667–3681. <https://doi.org/10.1080/1540496x.2019.1627664>
- Jensen, M. C. (1986). Agency cost of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American Economic Review*, 76(2), 323–329. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.99580>
- Jo, H., & Pan, C. (2009). Why are firms with entrenched managers more likely to pay dividends?. *Review of Accounting and Finance*, 8(1), 87–116. <https://doi.org/10.1108/14757700910934256>
- Kanojia, S., & Bhatia, B. S. (2021). Corporate governance and dividend policy of the US and Indian companies. *Journal of Management and Governance*. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09587-5>
- Khan, A., Goodell, J. W., Hassan, M. K., & Paltrinieri, A. (2021). A bibliometric review of finance bibliometric papers. *Finance Research Letters*, 102520. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102520>
- Khan, F., Sharif Ullah Jan, & Khan, H. (2020). Does Dividend Policy Determine Stock Price Volatility? (A Case Study of Malaysian Manufacturing Sector). *Journal Global Policy and Governance*, 9(1), 67–78. <https://doi.org/10.14666/2194-7759-9-1-005>
- Konak, F. Bülbül, M. & Türkoğlu D. (2024). Feature Selection and Hyperparameters Optimization Employing a Hybrid Model Based on Genetic Algorithm and Artificial Neural Network: Forecasting Dividend Payout Ratio. *Computational Economics*, 63(4), 1673–1693. <https://doi.org/10.1007/s10614-023-10530-z>
- Kumaraswamy, S.; Ebrahim, R. H.; Wan Mohammad, W. M. (2019). Dividend policy and stock price volatility in Indian capital market, *Entrepreneurship and Sustainability Issues* 7(2): 862-874. [https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2\(5\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2019.7.2(5))
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Agency problems and dividend policy around the world. *Journal of Finance*, 55(1), 1–33. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00199>
- Lease, R.C., John, K., Kalay, A., Loewenstein, U. and Sarig, O.D. (2000) Dividend Policy: Its Impact on Firm Value. *Harvard Business School Press*, Boston
- Lintner, J. (1956). Distribution of Incomes of Corporations Among Dividends, Retained Earnings, and Taxes. *The American Economic Review*, 46(2), 97–113
- Litzenberger, R. H., & Ramaswamy, K. (1979). The effect of personal taxes and dividends on capital asset prices. *Journal of Financial Economics*, 7(2), 163–195. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(79\)90012-6](https://doi.org/10.1016/0304-405x(79)90012-6)
- Michaely, R., & Moin, A. (2022). Disappearing and reappearing dividends. *Journal of Financial Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2021.06.029>
- Michaely, R., & Roberts, M. R. (2006). Dividend smoothing, agency costs, and information asymmetry: Lessons from the dividend policies of private firms. Working paper. https://faculty.fuqua.duke.edu/corpfinance/papers/Roberts_PrivatePayout-006%20Aug%2031.pdf

- Migliavacca, M., Patel, R., Paltrinieri, A., & Goodell, J. W. (2022). Mapping impact investing: A bibliometric analysis. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 81, 101679. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2022.101679>
- Miller, M. H., & Modigliani, F. (1961). Dividend Policy, Growth, and the Valuation of Shares. *The Journal of Business*, 34(4), 411–433. <http://dx.doi.org/10.1086/294442>
- Miller, M. H., & Rock, K. (1985). Dividend Policy under Asymmetric Information. *The journal of finance*, 40(4), 1031–1051. <https://doi.org/10.2307/2328393>
- Miller, M. H., & Scholes, M. S. (1978). Dividends and taxes. *Journal of Financial Economics*, 6(4), 333–364. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(78\)90009-0](https://doi.org/10.1016/0304-405x(78)90009-0)
- Mulchandani, K., Mulchandani, K., & Jasrotia, S. S. (2021). Does gender diversity on firm's board affect dividend payouts? Evidence from India. *Future Business Journal*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00070-z>
- Myers, S. C. (1984). The Capital Structure Puzzle. *The journal of finance*, 39(3), 574–592. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x>
- Officer, M. S. (2011). Overinvestment, corporate governance, and dividend initiations. *Journal of Corporate Finance*, 17(3), 710–724. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2010.06.004>
- Patel, R., Goodell, J. W., Oriani, M. E., Paltrinieri, A., & Yarovaya, L. (2022a). A bibliometric review of financial market integration literature. *International Review of Financial Analysis*, 102035. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102035>
- Patel, R., Migliavacca, M., & Oriani, M. E. (2022b). Blockchain in banking and finance: A bibliometric review. *Research in International Business and Finance*, 62, 101718. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101718>
- Patra, T., Poshakwale, S., & Ow-Yong, K. (2012). Determinants of corporate dividend policy in Greece. *Applied Financial Economics*, 22(13), 1079–1087. <https://doi.org/10.1080/09603107.2011.639734>
- Peterson, P. P., Peterson, D. R., & Ang, J. S. (1985). Direct evidence on the marginal rate of taxation on dividend income. *Journal of Financial Economics*, 14(2), 267–282. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(85\)90018-2](https://doi.org/10.1016/0304-405x(85)90018-2)
- Rawal, A., & Santosh Gopalkrishnan. (2024). Impact of financial distress on the dividend policy of banks in India: evidence using panel data. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00310-y>
- Renneboog, L., & Szilagyi, P. G. (2020). How relevant is dividend policy under low shareholder protection? *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 64, 100776. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intfin.2015.01.006>
- Saeed, A., & Sameer, M. (2017). Impact of board gender diversity on dividend payments: Evidence from some emerging economies. *International Business Review*, 26(6), 1100–1113. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.04.005>
- Setiawan, C., & Vivien, V. (2021). Determinants of Dividend Policy: An Empirical Study of Consumer Goods Firms in Indonesia. *Journal of Asian Finance*, 8(6), 71-0077. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0071>
- Sutrisno, S., & Widarjono, A. (2022). Is Profit-Loss-Sharing Financing Matter for Islamic Bank's Profitability? The Indonesian Case. *Risks*, 10(11), 207. <https://doi.org/10.3390/risks10110207>
- Tahir, M., & Mushtaq, M. (2016). Determinants of Dividend Payout: Evidence from listed Oil and Gas Companies of Pakistan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 3(4), 25–37. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2016.vol3.no4.25>
- Venkatesh, P. C. (1989). The Impact of Dividend Initiation on the Information Content of Earnings Announcements and Returns Volatility. *The Journal of Business*, 62(2), 175. <https://doi.org/10.1086/296458>
- Von Eije, J. H., & Megginson, W. L. (2006). Dividend Policy in the European Union. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.900749>

ANEXO 1 – Lista de artigos analisados

Autores	Ano	Título	Objetivo principal do estudo	Revista
Khan <i>et al.</i>	2020	Does Dividend Policy Determine Stock Price Volatility? (A Case Study of Malaysian Manufacturing Sector)	Investigar a associação entre a política de dividendos e a volatilidade dos preços das ações no contexto da Malásia.	Journal Global Policy and Governance
Danila <i>et al.</i>	2020	Growth Opportunities, Capital Structure and Dividend Policy in Emerging Market: Indonesia Case Study	Analisar o efeito das oportunidades de crescimento na estrutura de capital e na política de dividendos na Indonésia.	Journal of Asian Finance Economics and Business
Che-Yahya, N. e Alyasa-Gan, S.	2020	Explaining Dividend Payout: Evidence from Malaysia's Blue-Chip Companies	Examinar os fatores explanatórios que determinam o pagamento de dividendos aos acionistas das empresas blue-chip listadas na Bursa Malaysia.	Journal of Asian Finance, Economics and Business
Chamnisampan e Wu	2024	Frenemies: Exploring interfirm credit between an incumbent and a capital-constrained startup	Analisar a utilização de crédito entre empresas para compreender as interações entre empresas tradicionais e de capital limitado	International Transactions in Operational Research
Faisol <i>et al.</i>	2022	The Analysis of Risk and Return Using Sharia Compliance Assets Pricing Model with Profit-Sharing Approach (Mudharabah) in Energy Sector Company in Indonesia	Desenvolver formas de investimento através da lei islâmica (sharia) e de modelos de análise e de cálculo que respeitem os princípios da sharia, como a eliminação dos juros sobre o rendimento fixo.	<i>Journal of Risk and Financial Management</i>
Kanojia e Bhatia	2021	Corporate governance and dividend policy of the US and Indian companies	Examinar a relação entre o governo das sociedades e o pagamento de dividendos, utilizando uma amostra de empresas cotadas na Índia e nos EUA.	<i>Journal of Management and Governance</i>
Kumaraswamy <i>et al.</i>	2019	Dividend Policy and stock price volatility in Indian Capital Market	Examinar o efeito de vários métodos de aplicação de dividendos nas flutuações dos preços das ações no contexto da Índia.	Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues
Hu <i>et al.</i>	2019	Non-Dividend Payout Behavior of Companies: Research on the Effect of Large Shareholders' "Voting with Their Feet"	Investigar o efeito do comportamento dos grandes acionistas no pagamento de não dividendos das empresas, centrando-se no "voto com os pés" (ajudar os grandes acionistas a evitar perdas potenciais e melhorar a avaliação da empresa).	Emerging Markets Finance and Trade
Sutrisno e Widarjono	2022	Is Profit-Loss-Sharing Financing Matter for Islamic Bank's Profitability? The Indonesian Case	Examinar a relação entre o financiamento da partilha de lucros e prejuízos e a rentabilidade dos bancos islâmicos na Indonésia.	Risks
Konak <i>et al.</i>	2024	Feature Selection and Hyperparameters Optimization Employing a Hybrid Model Based on Genetic Algorithm and Artificial Neural Network: Forecasting Dividend Payout Ratio	Determinar as taxas de distribuição de dividendos das empresas.	Computational Economics
Mulchandani <i>et al.</i>	2021	Does gender diversity on firm's board affect dividend payouts? Evidence from India	Verificar se a diversidade de género no conselho de administração tem efeitos sobre a distribuição de dividendos.	<i>Future Business Journal</i>

Autores	Ano	Título	Objetivo principal do estudo	Revista
Rawal e Gopalkrishnan	2024	Impact of financial distress on the dividend policy of banks in India: evidence using panel data	Determinar os efeitos dos constrangimentos financeiros na política de dividendos dos bancos indianos.	<i>Future Business Journal</i>
Fukawa e Zhang	2015	Profit-sharing between an open-source firm and application developers — Maximizing profits from applications and in-application advertisements	Fornecer uma análise sobre a abordagem da partilha de lucros em empresas de código aberto, procurando investigar os efeitos dessa abordagem na dinâmica das relações de poder.	<i>Industrial Marketing Management</i>
D’Andria e Savin	2018	A Win-Win-Win? Motivating innovation in a knowledge economy with tax incentives	Apresentar um modelo de simulação de agentes baseado em comportamentos económicos e processos de aprendizagem.	<i>Technological Forecasting & Social Change</i>
Barros at al	2020	What firm’s characteristics drive the dividend policy? A mixed-method study on the Euronext stock exchange	Analisar as variáveis das empresas que são mais relevantes na decisão de pagar dividendos, pagar dividendos regulares e quanto pagar.	<i>Journal of Business Research</i>
Barros at al	2021	Do activist shareholders influence a manager’s decisions on a firm’s dividend policy: A mixed-method study	Avaliar a influência dos acionistas ativistas nas decisões de dividendos das empresas.	<i>Journal of Business Research</i>
Haipeter	2016	Financialisation of wages and works councils’ policy: Profit sharing in the German metalworking and electrical engineering industries	Investigar a inclusão de esquemas de participação nos lucros em empresas alemãs, incluindo considerações de distribuição e desempenho.	<i>Management Revue</i>
Chhatoi	2015	A Study on Relationship between Profitability and Dividend Payment in Iron & Steel Industries in India	Avaliar a relação entre rentabilidade e pagamento de dividendos em determinadas empresas do setor de ferro e aço na Índia.	<i>Pacific Business Review International</i>
Coram e Robinson	2016	Professionalism and Performance Incentives in Accounting Firms	Investigar a estrutura de esquemas de partilha de lucros e incentivos de desempenho em empresas de contabilidade.	<i>Accounting Horizons</i>
Tahir e Mushtaq	2016	Determinants of Dividend Payout: Evidence from listed Oil and Gas Companies of Pakistan	Examinar a relação entre pagamento de dividendos e um conjunto de variáveis explicativas em empresas listadas de petróleo e gás no Paquistão.	<i>Journal of Asian Finance Economics and Business</i>
Setiawan e Vivien	2021	Determinants of Dividend Policy: An Empirical Study of Consumer Goods Firms in Indonesia	Analisar quais os critérios a considerar pelas empresas na determinação de sua política de dividendos.	<i>Journal of Asian Finance, Economics and Business</i>
Dill e Jirjahn	2016	Foreign owners and perceived job insecurity: evidence from linked employer-employee data	Examinar a relação entre a propriedade estrangeira e as decisões de gestão de curto prazo entre empresas alemãs.	<i>International Journal of Manpower</i>

EXAMINING THE IMPACT OF THE JD-R MODEL ON JOB SATISFACTION, PERSON-ORGANIZATION FIT, SUBJECTIVE WELL-BEING AND MENTAL HEALTH IN ACADEMIA: A SYSTEMATIC REVIEW

Sierra Rey-Tienda, msreytienda@al.loyola.es, mariasierrart@eusosuna.org, Universidad Loyola Andalucía, Escuela Universitaria de Osuna (Universidad de Sevilla)

Helena Maria Baptista Alves, halves@ubi.pt, Universidade da Beira Interior

José Antonio Ariza Montes, ariza@loyola.es, Universidad Loyola Andalucía

Antonio Luis Leal Rodríguez, aleal6@us.es, Universidad de Sevilla

ABSTRACT

The contemporary university is characterized by a number of significant challenges, including high demands, job insecurity and intense pressure to meet research and teaching standards. All of these factors contribute to significant stress, with a consequent disregard for subjective well-being and mental health issues. This study presents a literature review conducted using the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) methodology. The objective was to explore the maximum existing evidence between subjective job satisfaction, person-organization fit, subjective well-being, and mental health in academia. The main findings indicate that while well-being and job satisfaction are well-researched, the systematic review reveals that studies on mental health and person-organization fit remain limited. This underscores the necessity for further investigation into these areas to more effectively address mental health challenges and the role of person-organization fit in enhancing well-being within academia.

KEYWORDS: Job Satisfaction, Person-Organization Fit, Subjective Well-Being, Mental Health, Academia
GESTÃO PÚBLICA

GESTÃO HOSPITALAR: EFEITOS DA PANDEMIA NO DESEMPENHO E QUALIDADE HOSPITALAR DO SNS

Sérgio Alexandre Farias Pereira, farias.pereira@ubi.pt, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal

Zélia Maria da Silva Serrasqueiro, zeliaubi@gmail.com, Universidade da Beira Interior, Departamento de Gestão e Economia, Covilhã, Portugal

Alexandre Martins Morais Nunes, anunes@iscsp.ulisboa.pt, Centre for Public Administration and Public Policies, Institute of Social and Political Sciences, Universidade de Lisboa, Lisbon, Portugal

ABSTRACT

A pandemia COVID-19 constituiu um desafio sem precedentes à gestão hospitalar. O objetivo deste artigo foi analisar a eficiência técnica dos hospitais públicos portugueses e o impacto da qualidade na eficiência, durante a pandemia. E, analisar as estratégias utilizadas para mitigar o efeito da pandemia. A amostra foi composta por 32 unidades hospitalares analisadas no período de 2017 a 2022. Utilizou-se como metodologias a DEA para calcular a eficiência e a correlação de Spearman para verificar o efeito da qualidade na eficiência. Recorreu-se à análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas. Concluiu-se que não existiram diferenças, significativas, na eficiência técnica das unidades. Verificou-se que a qualidade dos cuidados hospitalares teve influência na eficiência, existindo uma associação entre cirurgias de fraturas da anca e eficiência. As principais estratégias para manter a produção hospitalar foram: a realocação de espaços físicos, o uso da telemedicina, o alargamento de horários e colaboração com entidades externas.

PALAVRAS-CHAVE: gestão, eficiência, qualidade, estratégia, hospital

ABSTRACT

Hospital management has been challenged by the COVID-19 pandemic. The aim of this article was to analyse the technical efficiency of Portuguese public hospitals and the impact of quality on efficiency during the pandemic. And to analyse the strategies used to mitigate the effect of the pandemic. The sample consisted of 32 hospital units analysed from 2017 to 2022. The methodologies used were DEA to calculate efficiency and Spearman's correlation to check the effect of quality on efficiency. The conclusion is that there were no significant differences in technical efficiency. The quality of hospital care was found to have an influence on efficiency, with an association between hip fracture surgery and efficiency. The main strategies to maintain hospital production were: the relocation of physical spaces, the use of telemedicine, the extension of opening hours and collaboration with external organisations.

PALAVRAS-CHAVE: management, efficiency, quality, strategy, hospital

1. INTRODUÇÃO

No final de dezembro de 2019, emergiu um desafio sem precedentes para os sistemas de saúde de todo o mundo. Esse desafio teve a sua origem em Wuhan, na China, onde pessoas começaram a desenvolver uma forma de pneumonia de etiologia desconhecida, que progredia, rapidamente, para a síndrome respiratória aguda grave e insuficiência respiratória (Al-Abbar et al., 2021; Sohrabi et al., 2020). Esta nova patologia foi denominada de Coronavírus Disease 2019 (COVID-19) pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e foi atribuída à ação do vírus conhecido como Severe Acute Respiratory

Syndrome Coronavirus-2 (SARS-CoV-2) (Almeida, 2020; Sohrabi et al., 2020). A 11 de março de 2020, a OMS classificou a COVID-19 como uma pandemia, marcando o início de uma nova situação pandémica global (Bento, 2020).

Neste contexto desafiador, o setor da saúde tornou-se o epicentro da pandemia de COVID-19 em todo o mundo, o que exigiu uma resposta ágil das organizações de saúde, a fim de desenvolver mecanismos que mantivessem a resiliência organizacional e possibilitassem uma resposta eficaz à pandemia (Lloyd-Smith, 2020). Para enfrentar a pandemia, os cuidados hospitalares desempenharam um papel crucial na mitigação dos efeitos da pandemia na população, sobretudo, no número de óbitos (Qadeer & Ghosh, 2020).

Em Portugal, os dois primeiros casos de COVID-19 foram hospitalizados em unidades de saúde no Porto, a 2 de março de 2020 (Almeida, 2020; Leão et al., 2020). À medida que o número diário de novos casos aumentava, o Governo português decidiu declarar o estado de emergência, a 18 de março de 2020, e implementou medidas de quarentena, conforme estabelecido no Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, datado de 18 de março.

A reação à pandemia e o cenário pandémico em si, tiveram um impacto significativo na produção hospitalar do Serviço Nacional de Saúde (SNS), como destacado pelo relatório do Tribunal de Contas (2020). Durante este período, os serviços hospitalares tiveram uma redução na atividade devido às restrições de mobilidade, implementação de medidas de distanciamento social e às preocupações relacionadas com a possibilidade de contrair o vírus dentro das unidades de saúde (Quintal & Cruz, 2021).

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo uma análise da eficiência dos hospitais públicos portugueses durante a pandemia e das estratégias utilizadas pela gestão das unidades hospitalares para enfrentar o efeitos da pandemia. Também, foi realizada uma análise aos aspetos relativos à qualidade dos cuidados hospitalares e qual o impacto destes na eficiência das unidades hospitalares, no período pandémico.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A pandemia COVID-19 criou uma pressão sem precedentes sobre os cuidados hospitalares, sendo que uma das principais consequências da pandemia foi a sobrecarga, principalmente, das unidades de doenças infecciosas, pneumologia e de cuidados intensivos (Mauro & Giancotti, 2021; Sun et al., 2021; Vrabková & Lee, 2023). Devido à sobrecarga das unidades hospitalares, a população não conseguiu ter acesso aos cuidados de saúde necessários, desta forma a mortalidade direta da COVID-19 e a mortalidade indireta de problemas evitáveis e tratáveis aumentou dramaticamente (WHO, 2020).

No contexto da pandemia COVID-19 foi exigido aos gestores hospitalares respostas rápidas e eficazes para atender tanto aos utentes afetados pela doença, como, àqueles com outras necessidades de cuidados de saúde. O aumento do número de casos e de internamentos hospitalares por COVID-19 levou a uma rápida e intensa reorganização hospitalar, reduzindo a prestação de cuidados de saúde não prioritários e aumentando a capacidade de tratamento de doentes em estado crítico (ERS, 2020). Esta reorganização hospitalar levou a uma suspensão parcial ou total da atividade eletiva não prioritária que afetou mais de 90% das unidades hospitalares no início da pandemia (Lemos et al., 2023).

A necessidade de reestruturar espaços para atender os doentes COVID-19, teve um impacto financeiro significativo nos hospitais. Em 2021, a despesa do SNS atingiu um valor de, aproximadamente, 12,4 mil M€, representando 5,9% do PIB e 12,2% da despesa pública total (CFP, 2022). As áreas hospitalares em que os custos dispararam foram a UCI e a Patologia Clínica, devido à elevada taxa de ocupação, aumento dos recursos humanos e da aquisição de material (Tribunal de Contas, 2022). A rubrica despesa com pessoal, com maior peso na despesa corrente do SNS (41,6% da despesa corrente), durante a pandemia teve um elevado incremento devido à contratação de um grande número de trabalhadores (Seringa et al., 2022). Com a pandemia, aumentou a procura de capital e de recursos humanos e com a escassez de recursos, tornou-se imperativo a utilização dos recursos de forma eficiente e eficaz (Singh et al., 2023).

A eficiência hospitalar tem sido uma questão de interesse relevante devido ao aumento, significativo, dos custos dos cuidados com a pandemia (Imani et al., 2022; Liu et al., 2019). Apesar, dos hospitais prestarem cuidados, apenas, a uma determinada população, representam uma parte importante do orçamento dos sistemas de saúde (Asbu et al., 2020; Imani et al., 2022; Nayer et al., 2022). Independentemente, do sistema de saúde, o principal objetivo dos governos é que os hospitais sejam eficientes e forneçam um padrão de cuidados de saúde que possam manter a população com bons níveis de saúde, e para que isso aconteça, os hospitais precisam de fazer um uso eficiente dos seus recursos e, em particular, do orçamento (Chletsos & Saiti, 2020). Esta situação conduziu a um esforço para manter os padrões de qualidade dos cuidados de saúde (Hussain et al., 2023; Zaid et al., 2020).

Uma das ferramentas para aferir a qualidade dos cuidados de saúde, de modo a melhorar e manter o padrão dos cuidados são os indicadores de qualidade (IQ) (Dash et al., 2022). Os IQ's são considerados como métricas para quantificar medidas de monitorização e avaliação da qualidade das principais funções de liderança, gestão, clínica e de apoio (Müller et al., 2023).

3. METODOLOGIA

A amostra destes estudo foi composta por 32 unidades hospitalares, das quais 31 EPE (20 Centros Hospitalares e 11 Hospitais singulares) e uma PPP. As unidades hospitalares foram as seguintes: Centro Hospitalar Barreiro Montijo, EPE (CHBM); Centro Hospitalar do Baixo Vouga, EPE (CHBV); Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira, EPE (CHCB); Centro Hospitalar de Entre o Douro e Vouga, EPE (CHEDV); Centro Hospitalar de Leiria, EPE (CHL); Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Central, EPE (CHLC); Centro Hospitalar Universitário Lisboa Norte, EPE (CHLN); Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, EPE (CHLO); Centro Hospitalar do Médio Ave, EPE (CHMA); Centro Hospitalar do Médio Tejo, EPE (CHMT); Centro Hospitalar do Oeste, EPE (CHO); Centro Hospitalar Póvoa de Varzim/Vila do Conde, EPE (CHPVVC); Centro Hospitalar de Setúbal, EPE (CHS); Centro Hospitalar Universitário de São João, EPE (CHSJ); Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro, EPE (CHTMAD); Centro Hospitalar do Tâmega e Sousa, EPE (CHTS); Centro Hospitalar Tondela Viseu, EPE (CHTV); Centro Hospitalar Universitário do Algarve, EPE (CHUA); Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra, EPE (CHUC); Centro Hospitalar Universitário do Porto, EPE (CHUP); Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia/Espinho, EPE (CHVNGE); Hospital de Braga, EPE (HP); Hospital de Cascais Dr. José de Almeida PPP (HC); Hospital Distrital de Santarém, EPE (HDS); Hospital do Espírito Santo de Évora, EPE (HESE); Hospital Distrital da Figueira da Foz, EPE (HFF); Hospital Garcia de Orta, EPE (HGO); Hospital de Loures, EPE (HL); Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, EPE (HPDFF); Hospital Santa Maria Maior, EPE (HSMM); Hospital da Senhora da Oliveira Guimarães, EPE (HSOG); Hospital de Vila Franca de Xira, EPE (HVFX).

Os critérios utilizados como base para a seleção das unidades hospitalares foram: unidades com a mesma oferta de cuidados de saúde; unidades empresariais organizadas em hospitais e centros hospitalares; e unidades em regime de PPP.

O espaço temporal definido para o estudo foi de 2017 a 2022, tendo em conta a comparação do período pré-pandémico em Portugal (2017-2019) e o período pandémico (2020-2022).

Na componente quantitativa deste estudo recorreu-se à metodologia DEA porque não existe a suscetibilidade aos erros de especificação do modelo (Falavigna et al., 2013). A DEA aplica-se, facilmente, a múltiplos *inputs* e *outputs*, este facto torna-a, particularmente, adequada para analisar a eficiência técnica das unidades hospitalares, uma vez que estes utilizam múltiplos *inputs* para produzir vários *outputs* (Kirigia & Asbu, 2013; Mujasi et al., 2016). Optou-se pelo modelo de retornos variáveis de escala (*Variable Returns to Scale*), para avaliar a eficiência das unidades hospitalares do SNS, devido à presença de concorrência imperfeita, regulamentos governamentais e restrições financeiras que forcem os hospitais a funcionar a uma escala subótima (Ali et al., 2017). Além disto, o VRS pode avaliar o impacto da variação da dimensão das unidades hospitalares, assumindo uma relação não linear entre os *inputs* e os *outputs* (Han & Lee, 2021). E por último, este modelo torna-se mais apropriado no ambiente dinâmico criado pelas reformas dos sistemas de saúde (Vahedi et al., 2023).

Estando os hospitais públicos sob pressão para aumentar a prestação de serviços de saúde, tendem a maximizar a produção com os recursos disponíveis, desta forma, optou-se pela perspectiva orientada para a produção (*outputs*) (Flokou et al., 2017; Küçük et al., 2019; Pirani et al., 2018; Vahedi et al., 2023; L. Zhou et al., 2017). Independentemente da orientação da perspectiva existe sempre a possibilidade existirem folgas do modelo, devido à incontabilidade da produção (Gong et al., 2023). Assim, foi utilizado o modelo *slacks based measure* (SBM) para determinar a eficiência técnica das unidades em estudo. No entanto, como os valores de eficiência obtidos a partir do modelo SBM-VRS se situam entre 0 e 1, foi necessário distinguir as diferentes *decision making units* (DMU's) na análise da eficiência. Para isso, utilizou-se o modelo de super-SBM-VRS para que as DMU's totalmente eficientes (score=1) na DEA pudessem ser ordenadas. Para isso, utilizou-se o modelo de super-SBM-VRS para que as DMU's totalmente eficientes (score=1) na DEA pudessem ser ordenadas. Em resumo, para este estudo recorreu-se ao modelo super-SBM-VRS orientado para os *outputs*, segundo a equação 1.

$$\delta^* = \min \delta = \frac{\frac{1}{m+Q} \sum_{i=1}^{m+Q} \bar{x}_i / x_{i0}}{\frac{1}{S} \sum_{r=1}^S \bar{y}_r / y_{r0}} \quad [1]$$

sujeito a $\bar{x} \geq \sum_{j=1, \neq 0}^n \lambda_j x_j$

$$\bar{y} \leq \sum_{j=1, \neq 0}^n \lambda_j y_j$$

$$\bar{R} \geq \sum_{j=1, \neq 0}^n \lambda_j R_j$$

$$\sum_{j=1, \neq 0}^n \lambda_j = 1$$

$$\bar{x} \geq x_0 \text{ e } \bar{y} \leq y_0$$

$$\bar{y} \geq 0, \lambda \geq 0$$

Segundo a fórmula acima, uma DMU utiliza $(M+Q)$ *inputs* para produzir R *outputs*. A eficiência técnica é δ^* , y_j é o vetor de produção da DMU j , x_j é o vetor de produção da DMU j e R_j é o vetor de risco da DMU j . O termo λ é o parâmetro ponderado da DMU, que é um vetor semi-positivo em R^m (Chiu & Chen, 2009).

Os dados usados, para DEA, como *inputs* foram: Custo total com a atividade hospitalar; e os *outputs* foram: Número de doentes saídos do internamento; Número total de sessões de hospital de dia³⁴; Número total de episódios de urgência; Número total de consultas realizadas; Número total de cirurgias.

Com os scores de eficiência e os indicadores de qualidade determinou-se o coeficiente de correlação de Spearman, para verificar quais os indicadores de qualidade estavam associados à variação da eficiência hospitalar. Foi utilizado um coeficiente de correlação de Spearman, devido a ser um coeficiente não paramétrico, uma vez, que os scores de eficiência das unidades hospitalares foram determinados através de uma técnica não paramétrica (DEA). Este coeficiente não é sensível a assimetrias na distribuição, nem à presença de outliers, não exigindo portanto que os dados provenham de duas populações normais. O coeficiente de correlação de Spearman é dada pela equação 2

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}, \quad [2]$$

sendo que n é o número de pares (x_i, y_i) e $d_i = (r_{1i} - r_{2i})^2$. O coeficiente ρ de Spearman varia entre -1 e 1. Quanto mais próximo estiver destes extremos, maior será a associação entre as variáveis.

Neste estudo foram utilizados os seguintes indicadores de qualidade: Fraturas da Anca (Cirurgias nas primeiras 48h); Mortalidade por AVC Isquémico e Hemorrágico (nos 30 dias subsequente ao episódio); Taxa de internamento por complicações agudas da diabetes; Taxa de internamento por hipertensão; Reinternamentos em 30 dias; Sépsis Pós operatória p/100.000; e Taxa úlceras de pressão. Na Tabela 8.2 encontram-se definidos os indicadores de qualidade.

Na componente qualitativa recorreu-se às entrevistas semi-estruturadas para complementar os resultados obtidos pela análise quantitativa, permitindo uma compreensão mais profunda dos aspetos relacionados com as estratégias adotadas para minimizar o efeito da pandemia nos cuidados hospitalares. Assim, para verificar quais os fatores que influenciaram o desempenho da unidade hospitalar colocaram-se, ao gestores hospitalares, as seguintes questões:

1. Qual(ais) a(s) estratégia(s) adotada(s) na unidade de saúde para mitigar os efeitos da pandemia na produção?
2. Uma boa articulação entre o poder central (ARS e Ministério da Saúde) com quem está no terreno é fundamental para que as decisões centrais sejam operacionalizadas. Na sua opinião a articulação entre a sua unidade hospitalar e a tutela foi positiva para a reorganização e promoção da otimização dos recursos existentes?

A análise do conteúdo das entrevistas foi realizada com o software de análise de dados qualitativos NVivo 14.

4. RESULTADOS

A tabela 1 pode verificar-se os resultados dos scores de eficiência técnica e os seus elementos estatísticos para cada unidade hospitalar em estudo no período pré-pandemico e pandemico.

³⁴ Foram consideradas as sessões de Hematologia e Imuno-Hemoterapia contabilizadas pela ACSS

Tabela 1: Elementos estatísticos sobre os *scores* de eficiência das unidades em estudo

Unidade hospitalar	Pré-Pandemia			Média	Pandemia		Média
	2017	2018	2019		2020	2021	
Hospital da Senhora da Oliveira Guimarães, EPE	1,012	0,635	0,651	0,748	0,564	0,63	0,596
Hospital de Braga, EPE	1,026	1,098	1,004	1,042	1,035	1,087	1,061
Hospital de Cascais Dr. José de Almeida PPP	0,51	0,469	0,634	0,533	0,909	1,015	0,961
Hospital de Loures, EPE	1,006	0,844	1,077	0,971	0,747	1,093	0,904
Hospital de Vila Franca de Xira, EPE	1,007	1,023	1,012	1,014	1,03	0,787	0,900
Hospital Distrital de Santarém, EPE	0,663	0,644	0,645	0,651	0,667	0,631	0,649
Hospital Distrital da Figueira da Foz, EPE	1,05	0,791	1,03	0,949	1,056	1,04	1,048
Hospital do Espírito Santo de Évora, EPE	0,702	0,662	0,719	0,694	1,019	1,126	1,071
Hospital Garcia de Orta, EPE	0,769	0,755	0,446	0,637	0,475	0,508	0,491
Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, EPE	0,513	0,573	0,756	0,606	0,648	0,737	0,691
Hospital Santa Maria Maior, EPE	1	1	1	1,000	1	1	1,000
Centro Hospitalar Barreiro Montijo, EPE	0,692	0,698	0,775	0,721	0,783	0,687	0,733
Centro Hospitalar de Entre o Douro e Vouga, EPE	1,009	1,037	1,013	1,020	1,009	1,057	1,033
Centro Hospitalar de Leiria, EPE	1,037	1,032	1,007	1,025	1,064	1,006	1,035
Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, EPE	0,712	0,733	0,701	0,715	0,631	0,643	0,637
Centro Hospitalar de Setúbal, EPE	0,655	0,631	0,637	0,641	0,653	0,691	0,672
Centro Hospitalar de Trás-os-Montes e Alto Douro, EPE	0,811	0,67	0,696	0,723	1,005	0,818	0,907
Centro Hospitalar de Vila Nova de Gaia/Espinho, EPE	0,831	0,844	1,003	0,889	0,802	0,834	0,818
Centro Hospitalar do Baixo Vouga, EPE	0,913	0,929	0,921	0,921	0,843	0,852	0,847
Centro Hospitalar do Médio Ave, EPE	1,036	1,017	1,033	1,029	1,037	1,034	1,035
Centro Hospitalar do Médio Tejo, EPE	0,591	0,513	0,524	0,542	0,553	0,528	0,540
Centro Hospitalar do Oeste, EPE	1,107	1,105	1,056	1,089	1,006	1,015	1,010
Centro Hospitalar do Tâmega e Sousa, EPE	1,099	1,057	1,097	1,084	1,063	1,006	1,034
Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra, EPE	1,197	1,142	1,115	1,151	1,038	1,04	1,039
Centro Hospitalar Póvoa de Varzim/Vila do Conde, EPE	1,025	0,665	1,014	0,884	0,789	1	0,888
Centro Hospitalar Tondela Viseu, EPE	1,108	1,094	1,119	1,107	1,115	0,881	0,991
Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira, EPE	0,624	0,515	0,507	0,546	0,668	0,513	0,585
Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Central, EPE	0,664	0,751	0,669	0,694	0,697	0,558	0,624
Centro Hospitalar Universitário de São João, EPE	1,037	1,047	1,084	1,056	1,205	1,219	1,212
Centro Hospitalar Universitário do Algarve, EPE	1,054	1,058	1,057	1,056	1,06	1,07	1,065
Centro Hospitalar Universitário do Porto, EPE	1,026	1,079	1,052	1,052	1,022	1,006	1,014
Centro Hospitalar Universitário Lisboa Norte, EPE	0,803	0,875	0,841	0,839	0,778	0,742	0,760
Média	0,860	0,817	0,845	0,840	0,851	0,844	0,847
Mínimo	0,51	0,469	0,446		0,475	0,508	
Máximo	1,197	1,142	1,119		1,205	1,219	
Coefficiente de variação	23,0%	25,5%	24,6%		23,2%	24,5%	

Para as unidades em estudo no período pré-pandemia, o valor mínimo do *score* de eficiência foi de 0,446 e registou-se no ano 2019, no Hospital Garcia de Orta, EPE (Área Metropolitana de Lisboa). Em contrapartida, no período pré-pandemia, o valor máximo do *score* de eficiência foi de 1,197 e registou-se no ano 2017, no Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra, EPE (Região Centro). Para o período pandémico o valor mínimo do *score* de eficiência foi de 0,475 e registou-se no primeiro ano (2020), também, no Hospital Garcia de Orta, EPE. No entanto, o valor máximo do *score* de eficiência foi de 1,219 e registou-se no ano 2021, no Centro Hospitalar Universitário de São João, EPE (Área Metropolitana do Porto). Sendo que esta unidade registou o valor máximo do *score* de eficiência também em 2020, ou seja, durante a pandemia teve sempre *score* máximo de eficiência (ver Tabela 1).

Constatou-se que os valores médios dos *scores* de eficiência durante o período pré-pandémico foi de 0,840 e durante a pandemia o valor médio foi de 0,847, não existindo diferenças significativas de eficiência técnica média entre os dois períodos de tempo em estudo. A eficiência média para cada ano da pré-pandemia registou o mínimo de 0,817, no ano de 2018; sendo que o seu valor máximo foi de 0,860, no ano de 2017 (ver Tabela 1).

Para o período pandémico o valor médio de eficiência, em 2020, foi de 0,851, e em 2021 diminuiu para 0,844, aproximando-se dos valores médios da pré-pandemia (ver Tabela 1). Em termos mundiais, a eficiência média dos sistemas de saúde, na pandemia, foi muito baixa (Breitenbach et al., 2021). Este resultado não se verificou nos hospitais públicos do sistema de saúde português, uma vez que os resultados deste estudo foram semelhantes antes e durante a pandemia. Os sistemas de saúde da Europa Ocidental, na primeira fase da pandemia, registaram uma ineficiência bastante elevada (Kuzior et al., 2022; Lupu & Tiganasu, 2022), o que não se verifica neste estudo, sendo que no caso da eficiência média dos hospitais durante a pandemia foi muito semelhante ao período pré-pandémico. Em comparação com a Alemanha, um país referência na Europa, os hospitais públicos portugueses contrariam a deterioração da eficiência técnica média sentida nos hospitais alemães devido à pandemia de COVID-19 (Vrabková & Lee, 2023).

A nível nacional o estudo de Nunes & Ferreira (2023) verificou uma redução da eficiência dos hospitais portugueses, de 2019 para 2020, tendo recuperado nos anos seguintes. Os resultados apurados neste estudo indicam que não existiu diminuição da eficiência durante a pandemia, pelo contrário, aumentou, ligeiramente, em relação ao período pré-pandémico. Por outro lado, o estudo de Lupu & Tiganasu (2022) determinou, para o período pandémico, que o sistema de saúde português teve uma eficiência técnica média de 0.804, muito semelhante aos resultados apurados neste estudo.

O coeficiente de variação, no período em estudo, situou-se entre os 23% e os 25,5%, sendo o mais elevado registado no ano 2018 (25,5%). Os coeficientes de variação registados nos períodos pré-pandémico e pandémico foram elevados³⁵ ($\geq 23\%$), o que demonstrou que existiu uma grande dispersão dos resultados, verificando-se uma elevada heterogeneidade entre as unidades hospitalares em estudo (ver Tabela 1).

Durante o período pandémico, da observação dos quadros anteriores, as unidades hospitalares que se encontravam entre as melhores classificadas (score > 1) (ver Tabela 1), foram nomeadamente:

- Centro Hospitalar Universitário de São João, EPE;
- Hospital de Braga, EPE;
- Centro Hospitalar Universitário do Porto, EPE;
- Centro Hospitalar do Oeste, EPE;
- Centro Hospitalar do Médio Ave, EPE;
- Hospital Distrital da Figueira da Foz, EPE;
- Centro Hospitalar e Universitário de Coimbra, EPE;
- Centro Hospitalar de Entre o Douro e Vouga, EPE;
- Centro Hospitalar de Leiria, EPE;
- Centro Hospitalar do Tâmega e Sousa, EPE;
- Centro Hospitalar Universitário do Algarve, EPE;
- Hospital do Espírito Santo de Évora, EPE;
- Hospital de Braga, EPE.

As unidades analisadas que apresentaram scores mais baixos de eficiência durante o período pandémico (score < 0,7), foram as seguintes:

- Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca, EPE;
- Hospital Distrital de Santarém, EPE;
- Centro Hospitalar de Setúbal, EPE;
- Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental, EPE;
- Hospital da Senhora da Oliveira Guimarães, EPE;
- Centro Hospitalar do Médio Tejo, EPE;
- Hospital Garcia de Orta, EPE;
- Centro Hospitalar Universitário de Lisboa Central, EPE;
- Centro Hospitalar Universitário Cova da Beira, EPE.

As unidades hospitalares com maiores scores de eficiência técnica durante a pandemia encontravam-se, predominantemente, na zona norte. Enquanto as unidades hospitalares com menores scores de eficiência técnica

³⁵ São classificados os coeficientes de variação como baixos quando inferiores a 10%, médios entre 10 e 20%, altos entre 20 e 30% e muito altos se superiores a 30% (Mohallem et al., 2008)

encontravam-se, predominantemente, na zona de Lisboa. Este resultado foi corroborado por Henriques & Gouveia (2022) que referiu que os hospitais localizados na região norte de Portugal foram mais resilientes à crise da COVID-19.

Com os valores médios determinados foi calculada a variação dos indicadores de qualidade entre o período pandémico e o pré-pandémico, de cada unidade hospitalar (ver Tabela 2).

Tabela 2: Variação dos indicadores de qualidade para cada unidade em estudo

Unid. Hospitalar	Var Q1 (%)	Var Q2 (%)	Var Q3 (%)	Var Q4 (%)	Var Q5 (%)	Var Q6 (%)	Var Q7 (%)
HSOG	-6,6	23,6	-4,2	-0,5	-9,9	19,3	205,9
HB	88,3	38,7	76,0	-31,3	34,0	63,5	67,0
HC	-4,7	35,6	-50,0	-50,9	-14,3	26,0	-11,8
HL	-23,3	8,2	-	-	-8,1	19,1	196,6
HVFX	3,3	-12,2	3,4	-11,9	-40,0	49,9	192,8
HDS	-60,1	6,4	-11,2	-26,8	-5,5	-18,7	183,3
HDFE	37,6	8,2	-34,9	-20,0	-13,0	66,8	-22,8
HESE	105,2	-24,9	49,4	82,0	-15,0	-27,8	58,9
HGO	0,0	9,0	6,5	-16,7	-18,1	66,2	131,7
HPDFE	46,5	2,5	-20,1	-36,9	-14,1	26,3	111,8
HSMH	-29,5	37,5	42,0	29,9	-12,3	182,1	-
CHBM	-35,7	6,1	5,7	-20,8	-23,8	-32,0	69,2
CHEDV	143,1	3,5	15,6	-17,5	2,9	91,9	240,4
CHL	17,5	14,6	-24,5	-26,3	-21,5	48,2	241,4
CHLO	-27,3	42,9	-24,4	18,4	-25,0	117,5	177,4
CHS	-25,1	6,0	0,3	14,8	-4,8	-0,9	50,0
CHTMAD	-7,4	-4,7	-11,9	-28,9	-9,7	131,3	1073,2
CHVNGE	-7,2	26,1	15,3	18,8	-12,2	15,5	60,2
CHBV	10,7	55,8	-6,6	-73,3	-14,3	-36,2	-0,5
CHMA	89,9	-25,2	46,0	19,0	-19,4	99,7	245,8
CHMT	23,4	-36,4	45,9	124,8	-13,1	4,3	550,6
CHO	24,3	34,4	-5,5	-35,2	118,2	-	684,5
CHTS	6,0	24,9	34,7	-71,1	-18,5	40,6	-34,5
CHUC	-19,5	2,5	-6,6	-31,1	-20,2	73,2	99,0
CHPVVC	9,8	126,6	60,9	-91,8	-17,5	85,8	-
CHTV	-0,4	-13,1	-31,3	-11,5	-10,7	-30,3	9,6
CHUCB	-34,1	4,2	-9,4	-47,8	2,4	-11,1	25,4
CHULC	14,6	1,1	-9,8	-23,5	-25,3	17,7	37,9
CHUSJ	48,8	-10,5	-22,2	-40,0	-15,1	54,7	42,7
CHUA	-12,1	-11,5	-3,8	-44,8	-14,9	12,9	7,2
CHUP	83,7	21,8	-17,7	15,8	-12,5	1,9	7,9
CHULN	28,3	9,2	-47,1	-60,9	-29,5	34,3	222,2
N.º de unidades que melhoraram	13	8	12	23	28	7	4
N.º de unidades que pioraram	18	24	19	8	4	25	26

Nota: Q1 - Fraturas da Anca (Cirurgias nas primeiras 48h); Q2 - Mortalidade por AVC Isquémico e Hemorrágico (nos 30 dias subsequente ao episódio); Q3 - Taxa de internamento por complicações agudas da diabetes; Q4 - Taxa de internamento por hipertensão; Q5 - Reinternamentos em 30 dias; Q6 - Sépsis Pós operatória p/100.000; Q7 - Taxa úlceras de pressão (%)

Dos indicadores de qualidade analisados, verificou-se que cinco pioraram e dois melhoraram, na maioria das unidades hospitalares. Em relação aos indicadores que melhoraram no maior número de unidades hospitalares, foram: Q4: Taxa de internamento por hipertensão; e o Q5: Reinternamentos em 30 dias (ver Tabela 2).

Durante a pandemia os doentes procuraram menos os hospitais por receio à COVID-19, desta forma o número de hospitalizações diminuiu substancialmente, levando a uma diminuição da atividade hospitalar (Lobo et al., 2022). E, resultou na melhoria dos indicadores acima referidos, na maioria das unidades hospitalares em estudo. Estes resultados reforçam as conclusões comunicadas noutros estudos, em que constaram a diminuição acentuada do número de hospitalizações (Bodilsen et al., 2021; Domingo et al., 2022; Santi et al., 2021).

Os indicadores que pioram no maior número de unidades hospitalares, foram: Q1: Fraturas da Anca (Cirurgias nas primeiras 48h); Q2: Mortalidade por AVC Isquémico e Hemorrágico (nos 30 dias subsequente ao episódio); Q3: Taxa de internamento por complicações agudas da diabetes; Q6: Sépsis Pós operatória p/100.000; e o Q7: Taxa úlceras de pressão (%) (ver Tabela 2).

Neste estudo o indicador “Fraturas da Anca (Cirurgias nas primeiras 48h)” foi um dos indicadores que piorou, na bibliografia os resultados deste indicador não foram consensuais durante a pandemia, existiram estudos que concluíram que a resposta dos serviços hospitalares à pandemia não teve qualquer impacto negativo no tempo cirúrgico da fratura da anca (Lenzi et al., 2022; S. Wang et al., 2023). Contudo, estudos no mesmo país verificaram a existência de assimetrias entre regiões, como foi o caso de Itália, em que os padrões divergiram nas regiões de Piemonte e Emília-Romanha (Golinelli et al., 2021). A região Piemonte não registou qualquer alteração nas cirurgias nas primeiras 48h da fatura da anca, no entanto, Emilia-Romagna registou um declínio significativo, estas diferenças locais no momento da pandemia, refletem a capacidade dos serviços de saúde, da gestão e da preparação para emergências (Golinelli et al., 2021).

Durante a pandemia ocorreu uma maior mortalidade por AVC isquémico e hemorrágico, levando a um agravamento do seu indicador. Esta situação foi verificada em vários hospitais, em que a mortalidade por AVC's isquémicos e hemorrágicos aumentou durante o período de confinamento, regredindo posteriormente para o valor de referência (Gabet et al., 2021; Kurtz et al., 2023; Tu et al., 2023). A explicação para que a maioria dos hospitais (N=24) apresentassem piores resultados para indicador “por AVC Isquémico e Hemorrágico (nos 30 dias subsequente ao episódio)”, pode ser encontrada no estudo de Lim et al. (2022), em que refere que o tempo decorrido entre o início da doença e a chegada ao serviço de urgência aumentou substancialmente e a proporção de doentes que realizaram a trombólise intravenosa dentro do tempo limite indicado diminuiu durante a pandemia.

O indicador “Taxa de internamento por complicações agudas da diabetes” piorou na maioria dos hospitais estudados (N=19), devido, como referem Domingo et al. (2022), a um controlo menos rigoroso e a uma menor atividade dos cuidados de saúde primários durante a pandemia.

Na pandemia aumentou a probabilidade de sépsis pós-operatória (Masonbrink et al., 2021). O que se verificou com a amostra deste estudo, sendo que das 32 unidades hospitalares em estudo, 25 pioraram o indicador “Sépsis Pós operatória p/100.000”. Este facto pode ser devido ao atraso no reconhecimento e tratamento das infeções intra-hospitalares que podem evoluir para sépsis, ou devido, à diminuição da utilização dos cuidados de saúde e ao cancelamento da atividade eletiva no início da pandemia de COVID- 19, que quando foi possível submeter os doentes a cirurgia apresentavam uma situação mais grave (Masonbrink et al., 2021). As sépsis aumentaram 28% nos primeiros meses da pandemia, com tendências decepcionantes semelhantes a outras infeções, quedas e úlceras de pressão (Aiken et al., 2023).

A “Taxa úlceras de pressão” pode ser um evento evitável relacionado com bons cuidados de saúde, quando a taxa aumenta deve-se a falhas nos cuidados prestados (Costa et al., 2022). Como se verificou neste estudo este indicador piorou na maioria das unidades hospitalares (N=24), isto, evidência a prestação de cuidados de saúde desadequados. Por outro lado, durante a pandemia existiu um aumento no número de doentes internados nas UCI's COVID-19, que necessitaram de suporte respiratório, requerendo mais profissionais disponíveis para realizar mobilizar o doente. Durante a pandemia como o número de profissionais disponíveis foram escassos, o que pode tido influência no aumento da incidência das úlceras de pressão. O estudo de Santos et al. (2020) refere que os doentes ventilados possuem uma maior dificuldade de mobilização na cama pela equipa, sendo necessário um maior número de profissionais de saúde para mobilizar adequadamente o doente.

Foi aplicada a correlação de Spearman para verificar qual a relação entre os indicadores de qualidade e os scores de eficiência, no período pandémico (ver Tabela 3).

Tabela 3: Matriz de correlação de Spearman para o período pandémico

		Score DEA
Score DEA	Coeficiente de correlação	1,000
	Sig. (2-tailed)	.
Fraturas da Anca (Cirurgias nas primeiras 48h)	Coeficiente de correlação	,255*
	Sig. (2-tailed)	,042
Mortalidade por AVC Isquémico e Hemorrágico (nos 30 dias subsequente ao episódio)	Coeficiente de correlação	-,166
	Sig. (2-tailed)	,190
Taxa de internamento por complicações agudas da diabetes	Coeficiente de correlação	,037
	Sig. (2-tailed)	,772
Taxa de internamento por hipertensão	Coeficiente de correlação	-,159
	Sig. (2-tailed)	,208
Reinternamentos em 30 dias	Coeficiente de correlação	-,103
	Sig. (2-tailed)	,418
Sépsis Pós operatória p/100.000	Coeficiente de correlação	-,102
	Sig. (2-tailed)	,427
Taxa úlceras de pressão (‰)	Coeficiente de correlação	-,068
	Sig. (2-tailed)	,594

*. Correlação com um nível de significância de 0.05 (2-tailed).

**. Correlação com um nível de significância de 0.01 (2-tailed).

Verificou-se que existia uma associação positiva moderada entre a variável “Fraturas da Anca (Cirurgias nas primeiras 48h)” e o score da DEA (ver Tabela 3). As cirurgias realizadas dentro do prazo de 48 horas, geralmente, resultam em menores custos hospitalares devido à redução do tempo de internamento e das complicações associadas. As fraturas da anca estão entre as admissões hospitalares mais comuns e são as que carecem de mais dias de internamento, em comparação com a maioria das outras doenças agudas (Jennison & Brinsden, 2019). Consequentemente, aumenta o risco de desenvolver infeções nosocomiais, o que acarreta custos excessivos e reduz a capacidade hospitalar (Han et al., 2022; Lisk et al., 2023). Um estudo nos hospitais espanhóis revelou que o internamento prolongado, por fratura da anca, teve um aumento dos custos de 14,44%, no entanto, considerando o custo que teria correspondido ao mesmo GDH e ano de alta, poderia ascender a 21,17% (Pellico-López et al., 2021). Na Grécia, um estudo demonstrou que durante a pandemia, o tempo até à cirurgia e a permanência foi mais prolongado (Plaeke et al., 2020). Os resultados deste estudo sugerem que as medidas de contingência da pandemia de COVID-19 levaram que alguns serviços de ortopedia tivessem a sua produção diminuída (Plaeke et al., 2020). A pandemia induziu uma transformação no modo de funcionamento dos hospitais, provocando uma diminuição do tempo e dos esforços dedicados à atividade cirúrgica, que, por sua vez, provocou atrasos no calendário cirúrgico da maioria dos hospitais, o que impactou negativamente na utilização eficiente dos blocos operatórios (Santiago-López et al., 2023). Desta forma, este estudo verificou que quantas mais cirurgias à fratura da anca se realizarem dentro do prazo de 48 horas, resulta em menores custos, o que influencia a eficiência técnica da unidade hospitalar. O indicador “Fraturas da Anca (Cirurgias nas primeiras 48h)” foi um dos que piorou na maioria das unidades hospitalares em estudo durante a pandemia (ver Tabela 2), assim, esta redução de cirurgias dentro das primeiras 48h teve como consequência uma perda de eficiência técnica por parte das unidades hospitalares.

A análise qualitativa pretendeu não apenas mapear as ações concretas tomadas pelos gestores hospitalares, mas também entender as motivações e os processos de tomada de decisão que sustentaram essas estratégias.

Para averiguar quais as estratégias adotadas foi, realizou-se a seguinte questão aos entrevistados das unidades que mantiveram ou melhoraram a sua eficiência.

Questão 1 – Qual(ais) a(s) estratégia(s) adotada(s) na unidade de saúde para mitigar os efeitos da pandemia na produção?

Na resposta a esta questão foram registados 12 segmentos de texto dos entrevistados, que se resumiram após codificação em 6 unidades de registo (Tabela 4).

Tabela 4: Resultados obtidos da análise de conteúdo à Questão 1

Unidade de registo (Código)	Segmentos codificados de todos as % de referencias nas entrevistas	
Criação de circuitos seguros	2	16.67
Criação de procedimentos	1	8.33
Horários alargados	2	16.67
Realocação de espaços	3	25.00
Recurso a entidades externas	1	8.33
Recurso a teleconsultas e vídeo consulta	3	25.00

Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software* NVivo 14

A realocação de espaços físicos para continuar a produzir cuidados de saúde foi umas das estratégias mais referidas (N=3; 25.0%) (exs. “fizemos uma alocação de espaço e de áreas para utilização em outras atividades.” (E2); “a capacidade em transformar enfermarias convencionais em “unidades de cuidados intensivos”” (E11)). Durante a pandemia foram identificados desafios de gestão, como a insuficiência de recursos e de espaço físico (Ebrahimi Rigi et al., 2023). O aproveitamento dos espaços físicos foi umas das preocupações da gestão das unidades hospitalares para continuar a prestar cuidados de saúde hospitalar e aumentar a capacidade para dar resposta aos doentes COVID-19. O governo português, tal como outros governos europeus, usaram uma variedade de medidas para criar infraestruturas físicas suficientes, de modo, a aumentar a capacidade de trabalho, logo no início da pandemia (Williams et al., 2020; Winkelmann et al., 2022).

Também, foi utilizado o recurso a teleconsultas e vídeo consulta (N=3; 25.0%) como estratégia para manter o acompanhamento dos doentes nas consultas (exs. “a nossa estratégia foi essencialmente acompanhamento dos doentes através do contacto telefónico” (E1); “sempre que possível recorreu-se aos meios informáticos” (E10)). O recurso à telemedicina foi eficiente na redução do impacto da pandemia nos cuidados hospitalares, como medida de baixo custo para redução de infeções e permitindo manter atividade assistencial (C. Zhou et al., 2023). O uso da telemedicina melhorou a prestação de cuidados de saúde, portanto, foi uma ferramenta importante para manter a assistência, mantendo os utentes e profissionais de saúde seguros durante a pandemia (Monaghesh & Hajizadeh, 2020; Ohannessian et al., 2020; Tasca & Massuda, 2020).

A estratégia de criação de circuitos seguros para manter a continuidade da prestação de cuidados a doentes não-COVID-19 (N=2; 16.67%) (exs. “no fundo foi criar os circuitos” (E1); “necessidade da criação de circuitos de segurança” (E2)) e o alargamento dos horários de atendimento aos utentes (N=2; 16.67%) (exs. “Também recorremos a estratégias de alterar os horários, aumentámos o período de funcionamento das consultas externas” (E3); “a reorganização dos tempos cirúrgicos, do calendário de consultas permitiu reagendar doentes urgentes. Para isso contribuiu também o alargamento do horário das atividades” (E8)) foram estratégias adotadas para mitigar os efeitos da pandemia. A estratégia dos gestores hospitalares para mitigar o efeito da pandemia concentrou-se em três áreas principais: controlar a fonte de infeção, quebrar a transmissão e proteger os mais vulneráveis (Thomas & Suresh, 2022). A criação de circuitos seguros foi uma medida estrutural para evitar o contágio e permitir a continuidade da prestação de cuidados a doentes não COVID-19, que resultou na prática na adequação das salas de espera para que fosse garantida a distância mínima e na delimitação de corredores e zonas de segurança (Valdés et al., 2020). O horário alargado foi uma estratégia adotada por muitas administrações hospitalares, numa fase inicial, devido a terem poucos profissionais para darem resposta à pandemia (Milo et al., 2023; Sethuraman et al., 2024). Por outro lado, o horário alargado foi utilizado, particularmente desde a suspensão das cirurgias eletivas devido

à COVID-19, para reduzir as listas de espera, aproveitando as salas de operações vazias e as equipas cirúrgicas existentes (Oliveira et al., 2023).

A estratégia menos referida para fazer face à pandemia foi a criação de procedimentos de trabalho e de atuação (N=1; 8.33%) (exs. “a criação de documentos técnicos, conhecidos por todos, constituindo normas de actuação” (E4)). O estudo de Ebrahimi Rigi et al. (2023) verificou que devido ao desenvolvimento de procedimentos com orientações de trabalho e atuação dos profissionais de saúde, o hospital conseguiu melhorar o conhecimento e o desempenho dos profissionais e gestores, tornando-se, mais eficiente. As orientações e protocolos, fundamentalmente, foram concebidos para reduzir a propagação hospitalar da COVID-19 (Crain et al., 2021). Atendendo a uma gestão adequada dos profissionais de enfermagem e utilização dos procedimentos apropriados durante a prestação de cuidados aos doentes com COVID-19, foi possível melhorar a qualidade dos serviços de enfermagem, bem como a segurança dos doentes hospitalizados (Toulabi et al., 2023).

Também, foi referido, como estratégia, o recurso a entidades externas para acolher doentes (N=1; 8.33%) (exs. “recorremos também a entidades externas por poder manter atividades, particularmente, na cidade.” (E2)). Durante a pandemia a colaboração entre entidades públicas e entidades do sector privado e militar foi uma estratégia frequente para mitigar o efeito da pandemia na população e aliviar o setor público de saúde (Mani et al., 2024). Em diversos países, o sector privado contribuiu para limitar as graves consequências da pandemia Covid-19, quando as unidades hospitalares públicas atingiram a saturação (AlFattani et al., 2021; Massuda et al., 2020; Tan et al., 2021). O recurso das unidades privadas permitiu a utilização de estruturas, equipamentos e profissionais de saúde (Massuda et al., 2020; Tan et al., 2021).

Verificou-se que a maioria das estratégias adotadas pela gestão executiva das unidades hospitalares em estudo foram semelhantes às descritas pelos executivos de hospitais na China, Noruega e Reino Unido, em que as suas estratégias para mitigar os efeitos da pandemia foram: redesenhar a organização para separar os serviços de COVID-19 e não COVID-19 dentro e entre os hospitais; expandir as estratégias de cuidados virtuais para melhorar o acesso; usar modelos baseados em dados para alocar recursos entre unidades de COVID-19 e não COVID-19; investir em programas para promover o bem-estar das equipas na linha de frente; e garantir suporte financeiro para continuar a cumprir as responsabilidades com os cuidados de saúde (Ikram et al., 2021). As estratégias utilizadas na pandemia pelas unidades hospitalares, em grande parte, foram estratégias tradicionais, sendo projetadas para manter a segurança durante períodos de forte necessidade, as quais assentam no aumento da disponibilidade de camas, na gestão da escassez de recursos humanos, na mudança de competências e em lidar com a carência crítica de equipamentos e consumíveis (Choflet et al., 2021).

A articulação com a tutela, ou seja, com o governo e as autoridades de saúde, foi fundamental para garantir uma resposta coordenada à pandemia. Por forma, a aferir se articulação com a tutela, contribuiu para ajustar as estratégias de cada unidade hospitalar resolveu-se colocar a seguinte questão aos entrevistados.

Questão 2 – Uma boa articulação entre o poder central (ARS e Ministério da Saúde) com quem está no terreno é fundamental para que as decisões centrais sejam operacionalizadas. Na sua opinião a articulação entre a sua unidade hospitalar e a tutela foi positiva para o processo estratégico da unidade hospitalar?

Na resposta a esta questão foram registados 10 segmentos de texto dos entrevistados, que se resumiram após codificação em 2 unidades de registo e 3 subunidades de registo (Tabela 5).

Tabela 5 - Resultados obtidos da análise de conteúdo à Questão 2. Fonte: Elaboração própria com recurso ao *software* NVivo 14

Unidade de registo (Código)	Segmentos codificados de todos as entrevistas	% de referencias nas entrevistas
Negativo	4	40.0
Extemporaneidade da criação de normas	1	
Positivo	6	60.0
Aquisição de material	1	
Gestão de camas	4	

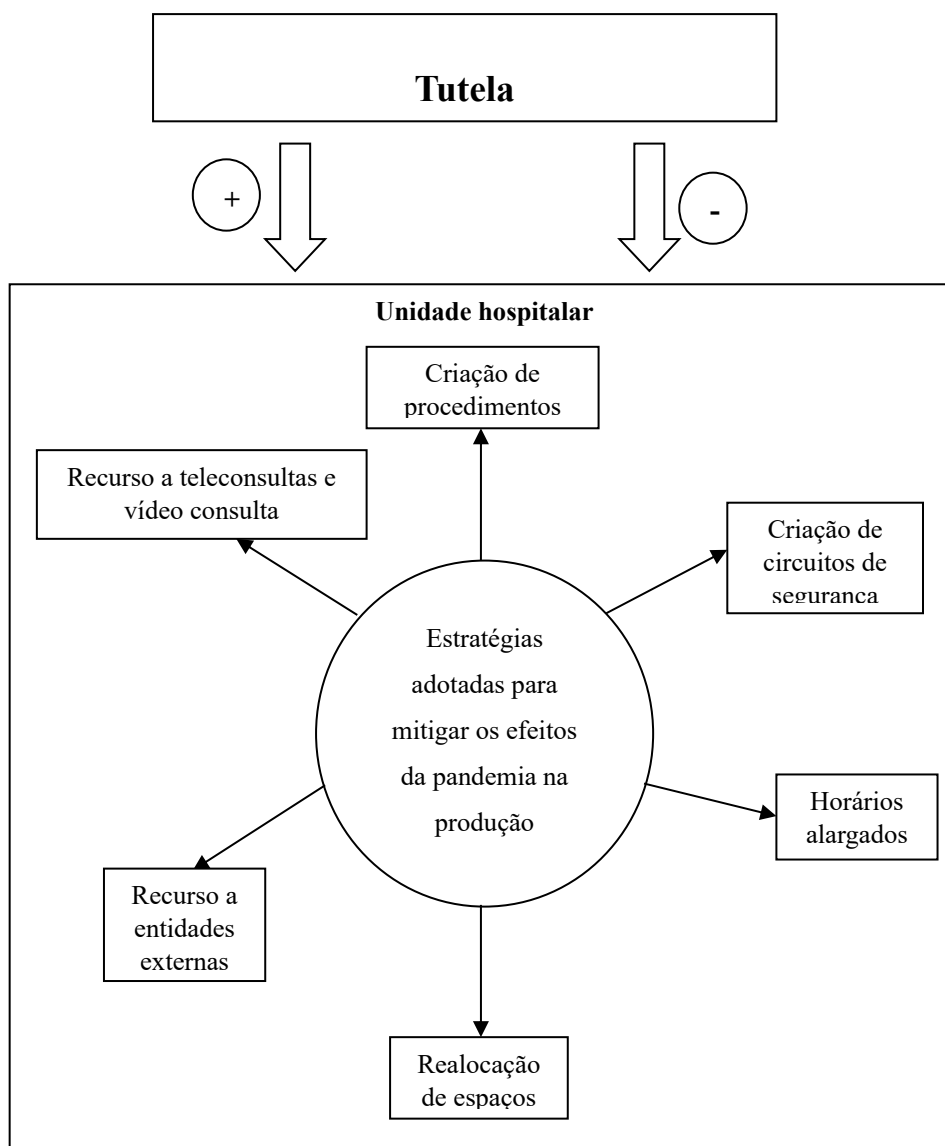
A perceção dos entrevistados em relação ao apoio da tutela foi positiva para a maioria (N=6; 60.0%) (exs. “foi uma articulação muito positiva e eu vejo a parte positiva que foi uma articulação com ARS constante, a que me refiro é a

ARSLVT.” (E1); “A articulação que a ARS/LVT constituiu durante a pandemia foi uma pedra basilar para o bom sucesso de todo o processo.” (E4)). Os aspetos positivos foram relativos à aquisição de matérias (exs. “A aquisição de medicamentos, a aquisição do material de proteção, a ARS adquiriu e fornecia os hospitais semanalmente esse material.” (E1)) e para gestão de camas disponíveis (exs. “para a análise do ponto de situação de cada hospital, cada hospital nessas reuniões expunha o número de doentes COVID, quantos entraram, quantos saíram” (E3); “Permitiu o conhecimento diário da realidade nos Hospitais envolvidos; a gestão das carências de todos de modo a uma interajuda eficaz (inclusive de material, por exemplo) e à gestão de vagas.” (E4)). Por outro lado, alguns entrevistados referiram que o apoio da tutela foi negativo (N=4; 40.0%) (exs. “Depende, com a ARS não teve um papel, ou seja, não foi expressivo. Ou seja, não houve qualquer articulação regional.” (E3); “Não houve articulação.” (E5)). Os motivos apresentados foram a extemporaneidade da criação de normas, ou seja, a pouca rapidez de atualização das normas (exs. “Se calhar era desejável que houvesse maior rapidez na atualização das normas, maior flexibilidade e maior diálogo, mas foi o possível.” (E2).

Neste estudo verificou-se que o efeito da articulação entre a sua unidade hospitalar e a tutela para responder à pandemia foi heterógeno, ou seja, numas unidades teve efeito positivo e noutras negativo. O estudo de Neste estudo o Ministério da Saúde teve o efeito negativo devido à demora na criação e atualização de normas de atuação das unidades hospitalares, por outro lado teve um efeito positivo na articulação entre as unidades hospitalares para aquisição de materiais e gestão das camas. A nível central a percepção foi positiva devido ao apoio constante do Ministério da Saúde, através da Sr.^a Ministra, para encontrar soluções diárias na gestão de camas, equipamentos e consumíveis. A assimetria na percepção foi sentida ao nível das ARS's, tal se deveu a cada uma ter a sua equipa de gestão, não agindo como um todo, sendo, que umas estiveram mais próximas das unidades hospitalares na resolução dos seus problemas diários e outras não fizeram um acompanhamento tão próximo das unidades hospitalares da sua área. Sharma et al. (2021) refere que a estrutura de governação e o seu efeito na reação à pandemia foi matizada, as estruturas de governação centralizadas e descentralizadas podem ter um efeito diferencial nas estratégias reativas e proactivas na gestão de uma pandemia, contudo, uma estrutura de governação centralizada pode não facilitar uma resposta proactiva a uma pandemia.

Com base nas percepções dos entrevistados foi possível a realização do quadro conceptual que sintetiza todas a informação recolhida, permitindo uma melhor compreensão do processo estratégico e o mapeamento as ações concretas tomadas pelas unidades em estudo que mantiveram ou melhoraram a eficiência (ver Figura 1).

Figura 1: Quadro síntese do processo estratégico das unidades hospitalares



5. CONCLUSÃO

Conclui-se que não existiram diferenças, significativas, na eficiência técnica média entre o período pré-pandémico e o período pandémico.

A análise aos indicadores de qualidade durante a pandemia, verificou-se que dois indicadores “Taxa de internamento por hipertensão” e “Reinternamentos em 30 dias”, melhoraram na maioria das unidades hospitalares em estudo. Contudo, os indicadores: “Fraturas da anca (cirurgias nas primeiras 48h)”; “Mortalidade por AVC isquémico e hemorrágico”; “Taxa de internamento por complicações agudas da diabetes”; “Sépsis pós-operatória”; e “Taxa de úlceras de pressão” pioraram na maioria das unidades em estudo. Portanto, a pandemia teve um impacto negativo na maioria dos indicadores de qualidade hospitalares, com exceção de algumas melhorias relacionadas à redução das hospitalizações. Confirmou-se que a qualidade dos cuidados hospitalares, durante a pandemia, teve influência na eficiência técnica, verificando-se uma associação positiva entre cirurgias de fraturas da anca e eficiência técnica hospitalar. Durante a pandemia, houve uma diminuição dessas

cirurgias, o que impactou negativamente a eficiência técnica das unidades hospitalares, pois atrasos cirúrgicos resultaram em custos mais altos e menor capacidade hospitalar.

Verificou-se que as principais estratégias para manter a produção hospitalar foram: a realocação de espaços físicos, o que permitiu transformar enfermarias em unidades de cuidados intensivos e aumentar a capacidade de atendimento aos doentes COVID-19; o uso da telemedicina foi crucial para manter o acompanhamento de utentes, especialmente nas consultas externas, minimizando o risco de infeções e garantindo a continuidade dos cuidados; o alargamento de horários, de modo a lidar com a procura de cuidados de saúde devido à pandemia; e colaboração com entidades externas, como, entidades privadas e militares para aumentar a capacidade de resposta. As estratégias adotadas para evitar a disseminação do vírus da COVID-19 foram a criação de circuitos seguros. Estas incidiram, sobretudo, na otimização de recursos, expansão das infraestruturas e implementação de medidas que garantissem a segurança de profissionais e utentes.

Em relação, à perceção ao apoio da tutela na gestão da pandemia de cada unidade hospitalar estudada, foi positiva para a maioria dos entrevistados. Os aspetos mais elogiados foram o apoio para a aquisição de materiais, como medicamentos e equipamentos de proteção, e a gestão de camas hospitalares disponíveis, com reuniões diárias com a tutela para coordenação entre as unidades de saúde. A perceção negativa foi em minoria, esta concentra-se na falta de articulação regional e na demora da atualização das normas e diretrizes durante a pandemia, o que dificultou uma resposta rápida e eficiente em algumas unidades hospitalares. As perceções foram que existia um efeito heterogêneo, variando conforme a região e a ARS envolvida, em que algumas unidades tiveram um suporte eficaz, enquanto outras sentiram falta de proximidade e coordenação.

Com este estudo espera-se contribuir para a literatura existente sobre gestão hospitalar em tempos de crise e fornecer insights práticos que possam ser aplicados em futuras situações de emergência sanitária.

REFERÊNCIAS

- Aiken, L. H., Sloane, D. M., McHugh, M. D., Pogue, C. A., & Lasater, K. B. (2023). A repeated cross-sectional study of nurses immediately before and during the COVID-19 pandemic: Implications for action. *Nursing Outlook*, 71(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2022.11.007>
- AL-Abrow, H., Al-Maatoq, M., Alharbi, R. K., Alnoor, A., Abdullah, H. O., Abbas, S., & Khattak, Z. Z. (2021). Understanding employees' responses to the COVID-19 pandemic: The attractiveness of healthcare jobs. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(2), 19–33. <https://doi.org/10.1002/joe.22070>
- AlFattani, A., AlMeharish, A., Nasim, M., AlQahtani, K., & AlMudraa, S. (2021). Ten public health strategies to control the Covid-19 pandemic: the Saudi Experience. *IJID Regions*, 1(August), 12–19. <https://doi.org/10.1016/j.ijregi.2021.09.003>
- Ali, M., Debela, M., & Bamud, T. (2017). Technical efficiency of selected hospitals in Eastern Ethiopia. *Health Economics Review*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s13561-017-0161-7>
- Almeida, J. (2020). Medicina Interna REVISTA DA SOCIEDADE PORTUGUESA DE MEDICINA INTERNA ArtigoS de opinião opinion ARTICLES. 32–37. <https://doi.org/10.24950/rspmi/>
- Asbu, E. Z., Masri, M. D., & Naboulsi, M. Al. (2020). Determinants of hospital efficiency: A literature review. *International Journal of Healthcare*, 6(2), 44. <https://doi.org/10.5430/ijh.v6n2p44>
- Bento, L. F. N. (2020). Impacto do SARS-CoV-2 na Medicina Intensiva em Portugal. *Medicina Interna*, 27, 30–33. <https://doi.org/10.24950/RSPMI/COVID19/LUISBENTO/CHULC/S/2020>
- Bodilsen, J., Nielsen, P. B., Søgaard, M., Dalager-Pedersen, M., Speiser, L. O. Z., Yndigegn, T., Nielsen, H., Larsen, T. B., & Skjøth, F. (2021). Hospital admission and mortality rates for non-covid diseases in Denmark during covid-19 pandemic: Nationwide population based cohort study. *The BMJ*, 373. <https://doi.org/10.1136/bmj.n1135>
- Breitenbach, M. C., Ngoben, V., & Aye, G. C. (2021). Global Healthcare Resource Efficiency in the Management of COVID-19 Death and Infection Prevalence Rates. *Frontiers in Public Health*, 9(April), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.638481>
- CFP. (2022). Evolução do Desempenho do Serviço Nacional de Saúde em 2021 - Relatório no 07/2022. In Conselho das Finanças Públicas.
- Chiu, Y. H., & Chen, Y. C. (2009). The analysis of Taiwanese bank efficiency: Incorporating both external environment risk and internal risk. *Economic Modelling*, 26(2), 456–463. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2008.09.003>
- Chletsos, M., & Saiti, A. (2020). Strategic management and economics in health care. In *Strategic Management and Economics in Health Care*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-35370-4>
- Cho, S. M., Hassett, C., Rice, C. J., Starling, R., Katzan, I., & Uchino, K. (2019). What Causes LVAD-Associated Ischemic Stroke? Surgery, Pump Thrombosis, Antithrombotics, and Infection. *ASAIO Journal*, 65(8), 775–780. <https://doi.org/10.1097/MAT.0000000000000901>
- Choflet, A., Packard, T., & Stashower, K. (2021). Rethinking organizational change in the COVID-19 era. *Journal of Hospital Management and Health Policy*, 5(June), 1–13. <https://doi.org/10.21037/jhmhp-21-11>
- Coleman, S., Gorecki, C., Nelson, E. A., Closs, S. J., Defloor, T., Halfens, R., Farrin, A., Brown, J., Schoonhoven, L., & Nixon, J. (2013). Patient risk factors for pressure ulcer development: Systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 50(7), 974–1003. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.11.019>
- Costa, C. J. N. da, Martins, E. T. J., Ribeiro, M. R. R., & Ferreira, G. E. (2022). Qualidade E Segurança No Cuidado Em Tempos De

- Covid-19: Comparação De Indicadores Antes E Durante a Pandemia. *RAHIS- Revista de Administração Hospitalar e Inovação Em Saúde*, 19(2), 62–77. <https://doi.org/10.21450/rahis.v19i2.6842>
- Crain, M. A., Bush, A. L., Hayanga, H., Boyle, A., Unger, M., Ellison, M., & Ellison, P. (2021). Healthcare leadership in the covid-19 pandemic: From innovative preparation to evolutionary transformation. *Journal of Healthcare Leadership*, 13(August), 199–207. <https://doi.org/10.2147/JHL.S319829>
- Dash, S., Pompermaier, L., Lavrentieva, A., Rogers, A. D., & Depetris, N. (2022). Quality indicators in burn care: An international burn care professionals survey to define them. *Burns*, xxxx, 1–7. <https://doi.org/10.1016/j.burns.2022.11.006>
- Domingo, L., Comas, M., Jansana, A., Louro, J., Tizón-Marcos, H., Cos, M. L., Roquer, J., Chillarón, J. J., Cirera, I., Pascual-Guàrdia, S., Sala, M., & Castells, X. (2022). Impact of COVID-19 on Hospital Admissions and Healthcare Quality Indicators in Non-COVID Patients: A Retrospective Study of the First COVID-19 Year in a University Hospital in Spain. *Journal of Clinical Medicine*, 11(7). <https://doi.org/10.3390/jcm11071752>
- Ebrahimi Rigi, Z., Namjoo, Z., Jabarpour, M., Ahmadinejad, M., Ahmadipour, M., Mangolian Shahrabaki, P., & Dehghan, M. (2023). Hospital challenges and managerial approaches to combat COVID-19 outbreak: a qualitative study in southeastern Iran. *BMC Health Services Research*, 23(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09631-0>
- ERS. (2020). Impacto da pandemia COVID-19 no Sistema de Saúde – período de março a junho de 2020. Entidade Reguladora de Saúde, 1–46. <https://www.ers.pt/media/3487/im-impacto-covid-19.pdf>
- Falavigna, G., Ippoliti, R., & Manello, A. (2013). Hospital organization and performance: A directional distance function approach. *Health Care Management Science*, 16(2), 139–151. <https://doi.org/10.1007/s10729-012-9217-8>
- Flokou, A., Aletras, V., & Niakas, D. (2017). A window-DEA based efficiency evaluation of the public hospital sector in Greece during the 5-year economic crisis. *PLoS ONE*, 12(5), 1–26. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177946>
- Gabet, A., Grave, C., Tuppin, P., Chatignoux, E., Béjot, Y., & Olié, V. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic and a national lockdown on hospitalizations for stroke and related 30-day mortality in France: A nationwide observational study. *European Journal of Neurology*, 28(10), 3279–3288. <https://doi.org/10.1111/ene.14831>
- Giménez-Muñoz, A., Ara, J. R., Abad Diez, J. M., Campello Morer, I., & Pérez Trullén, J. M. (2018). Trends in stroke hospitalisation rates and in-hospital mortality in Aragon, 1998–2010. *Neurologia*, 33(4), 224–232. <https://doi.org/10.1016/j.nrl.2016.06.013>
- Gittelsohn, J., Dennisuk, L. A., Christiansen, K., Bhimani, R., Johnson, A., Alexander, E., Lee, M., Lee, S. H., Rowan, M., & Coutinho, A. J. (2013). Development and implementation of baltimore healthy eating zones: A youth-targeted intervention to improve the urban food environment. *Health Education Research*, 28(4), 732–744. <https://doi.org/10.1093/her/cyt066>
- Golinelli, D., Lenzi, J., Adorno, E., Gianino, M. M., & Fantini, M. P. (2021). COVID-19 and regional differences in the timeliness of hip-fracture surgery: An interrupted time-series analysis. *PeerJ*, 9, 1–18. <https://doi.org/10.7717/peerj.12046>
- Gong, J., Shi, L., Wang, X., & Sun, G. (2023). The efficiency of health resource allocation and its influencing factors: evidence from the super efficiency slack based model-Tobit model. *International Health*, 15(3), 326–334. <https://doi.org/10.1093/inthealth/ihac054>
- Han, A., & Lee, K. H. (2021). The impact of public reporting schemes and market competition on hospital efficiency. *Healthcare (Switzerland)*, 9(8), 1–13. <https://doi.org/10.3390/healthcare9081031>
- Han, T. S., Murray, P., Robin, J., Wilkinson, P., Fluck, D., & Fry, C. H. (2022). Evaluation of the association of length of stay in hospital and outcomes. *International Journal for Quality in Health Care*, 34(2), 1–9. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzab160>
- Henriques, C. O., & Gouveia, M. C. (2022). Assessing the impact of COVID-19 on the efficiency of Portuguese state-owned enterprise hospitals. *Socio-Economic Planning Sciences*, 84(January). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101387>
- Hussain, S., Alsmairat, M. A. K., Al-Ma'aitah, N., & Almayat, S. (2023). Assessing quality performance through seven total quality management practices. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 41–52. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.12.002>
- Ikram, U., Ren, H., Shields-Zeeman, L., Frich, J., Northam Jones, D., Wu, J., Kuang, M., Liu, Y., & Ma, J. (2021). Balancing COVID-19 preparedness and “business as usual” in hospitals: lessons from executives in China, Norway and the UK. *BMJ Leader*, 5(2), 130–133. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000314>
- Imani, A., Alibabaye, R., Golestani, M., & Dalal, K. (2022). Key Indicators Affecting Hospital Efficiency: A Systematic Review. *Frontiers in Public Health*, 10(March), 1–5. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.830102>
- Jennison, T., & Brinsden, M. (2019). Fracture admission trends in England over a ten-year period. *Annals of the Royal College of Surgeons of England*, 101(3), 208–214. <https://doi.org/10.1308/rcsann.2019.0002>
- Kaya, P. K., Kaya, M., Girgin, N. K., Kahveci, F. Ş., Akalın, E. H., & İşçimen, R. (2023). Sepsis Episodes Caused by Pressure Injuries in Critical Illness: A Retrospective Observational Cohort Study. *Wound Management and Prevention*, 69(4), 4. <https://doi.org/10.25270/wmp.22093>
- Kirigia, J. M., & Asbu, E. Z. (2013). Technical and scale efficiency of public community hospitals in Eritrea: An exploratory study. *Health Economics Review*, 3(1), 1–16. <https://doi.org/10.1186/2191-1991-3-6>
- Küçük, A., Özsoy, V. S., & Balkan, D. (2019). Assessment of technical efficiency of public hospitals in Turkey. *European Journal of Public Health*, 30(2), 230–235. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckz143>
- Kurtz, P., Bastos, L. S. L., Zampieri, F. G., de Freitas, G. R., Bozza, F. A., Soares, M., & Salluh, J. I. F. (2023). Trends in Intensive Care Admissions and Outcomes of Stroke Patients Over 10 Years in Brazil: Impact of the COVID-19 Pandemic. *Chest*, 163(3), 543–553. <https://doi.org/10.1016/j.chest.2022.10.033>
- Kuzior, A., Kashcha, M., Kuzmenko, O., Lyeonov, S., & Brożek, P. (2022). Public Health System Economic Efficiency and COVID-19 Resilience: Frontier DEA Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22). <https://doi.org/10.3390/ijerph192214727>
- Leão, L., Amaral, L., Coimbra, A., & Plácido, J. (2020). Gestão e plano de contingência do Serviço de Imunoalergologia do Centro Hospitalar e Universitário de S. João no contexto da pandemia por COVID-19. *Revista Portuguesa de Imunoalergologia*, 28(3), 161–171. <https://doi.org/10.32932/rpia.2020.09.040>
- Lemos, P., Guedes, A., Martins, A., Branco, C., Lobo, C., Mourão, J., Pinto, J., Srrano, N., Abrunhosa, R., Cadilha, S., & Almeida, V. (2023). How Anaesthesiology Helped to Fight the First Wave of the COVID-19 Pandemic in Portugal. *Acta Medica Portuguesa*, 36(1), 42–48. <https://doi.org/https://doi.org/10.20344/amp.18453>

- Leng, Y., Li, Y., Wang, J., Deng, P., Wang, W., Wu, J., Wang, W., & Weng, C. (2023). Sepsis as an independent risk factor in atrial fibrillation and cardioembolic stroke. *Frontiers in Endocrinology*, 14(January), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fendo.2023.1056274>
- Lenzi, J., Rousset, S., Fantini, M. P., & Gianino, M. M. (2022). Impact of COVID-19 on Timing of Hip-Fracture Surgeries: An Interrupted Time-Series Analysis of the Pre/Post-Quarantine Period in Northern Italy. *International Journal of Health Policy and Management*, 11(10), 2083–2089. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2021.103>
- Lim, H. J., Park, J., Song, J., Moon, S., Kim, J., Cho, H., & Ahn, S. (2022). Changes in clinical features and outcomes in three major critical diseases after COVID-19 pandemic: acute myocardial infarction, stroke, and cardiac arrest. *Signa Vitae*, 18(5), 86–94. <https://doi.org/10.22514/sv.2021.250>
- Lisk, R., Yeong, K., Fluck, D., Robin, J., Fry, C. H., & Han, T. S. (2023). An orthogeriatric service can reduce prolonged hospital length of stay in hospital for older adults admitted with hip fractures: a monocentric study. *Aging Clinical and Experimental Research*, 35(12), 3137–3146. <https://doi.org/10.1007/s40520-023-02616-3>
- Liu, J., He, B., Xu, X., Zhou, L., Li, J., Wang, G., & Chen, Y. (2019). Determinants of efficiency growth of county-level public hospitals-evidence from Chongqing, China. 1–15.
- Lloyd-Smith, M. (2020). The COVID-19 pandemic: Resilient organisational response to a low-chance, high-impact event. *BMJ Leader*, 4(3), 109–112. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000245>
- Lobo, M., Lins, M., Rodrigues, H., & Soares, G. (2022). Planning feasible and efficient operational scenarios for a university hospital through multimethodology. *Socio-Economic Planning Sciences*, 84(January). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101450>
- Lupu, D., & Tiganasu, R. (2022). COVID-19 and the efficiency of health systems in Europe. *Health Economics Review*, 12(1), 1–15. <https://doi.org/10.1186/s13561-022-00358-y>
- Mani, V., Pomer, A., Korona-Bailey, J., Janvrin, M., Coles, C. L., Schoenfeld, A. J., Weissman, J. S., & Koehlmoos, T. P. (2024). Supporting the nation in crisis: the military health system's role in enhancing public health capacity through public-private partnerships. *Health Research Policy and Systems*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12961-024-01203-w>
- Masonbrink, A. R., Harris, M., Hall, M., Kaiser, S. V., Hogan, A. H., Parikh, K., Clark, N. A., & Rangel, S. (2021). Safety events in children's hospitals during the COVID-19 pandemic. *Hospital Pediatrics*, 11(6), E95–E100. <https://doi.org/10.1542/hpeds.2020-004937>
- Massuda, A., Tasca, R., & Malik, A. M. (2020). Uso de leitos hospitalares privados por sistemas públicos de saúde na resposta à Covid-19. *Saúde Em Debate*, 44(spe4), 248–260. <https://doi.org/10.1590/0103-11042020e416>
- Mauro, M., & Giancotti, M. (2021). Italian responses to the COVID-19 emergency: Overthrowing 30 years of health reforms? *Health Policy*, 125(4), 548–552. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2020.12.015>
- Milo, R. B., Gómez, E., Suarez, C., Calero, P., & Connelly, C. D. (2023). Nurses and Respiratory Therapists Lived Experience During COVID-19 Pandemic: A Qualitative Study. *SAGE Open Nursing*, 9. <https://doi.org/10.1177/23779608231196843>
- Mohallem, D. F., Freitas, R. F., Tavares, M., Guimarães, E. C., & Silva, P. L. (2008). Evaluation of the coefficient of variation as a precision measure in experiments with broilers. *Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia*, 60(2), 449–453.
- Monaghesh, E., & Hajizadeh, A. (2020). The role of telehealth during COVID-19 outbreak: A systematic review based on current evidence. *BMC Public Health*, 20(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09301-4>
- Mujasi, P. N., Asbu, E. Z., & Puig-junoy, J. (2016). How efficient are referral hospitals in Uganda? A data envelopment analysis and tobit regression approach. *BMC Health Services Research*, 16(230), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1472-9>
- Müller, T., Mehl, C., Nau, T., Bachmann, C., & Geraedts, M. (2023). Process over outcome quality in paediatrics? An analysis of outpatient healthcare quality indicators for seven common diseases. *BMJ Open Quality*, 12(1), 1–8. <https://doi.org/10.1136/bmjoq-2022-002125>
- Nayer, M. Y., Fazaeli, A. A., & Hamidi, Y. (2022). Hospital efficiency measurement in the west of Iran: data envelopment analysis and econometric approach. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 20(1), 1–6. <https://doi.org/10.1186/s12962-022-00341-8>
- Nunes, A. M., & Ferreira, D. F. da C. (2023). Evaluating Portuguese Public Hospitals Performance: Any Difference before and during COVID-19? *Sustainability (Switzerland)*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010294>
- Ohannessian, R., Duong, T. A., & Odone, A. (2020). Global telemedicine implementation and integration within health systems to fight the COVID-19 pandemic: A call to action. *JMIR Public Health and Surveillance*, 6(2). <https://doi.org/10.2196/18810>
- Oliveira, M., Bélanger, V., Ruiz, A., & Santos, D. (2023). A systematic literature review on the utilization of extended operating room hours to reduce surgical backlogs. *Frontiers in Public Health*, 11(1). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1118072>
- Pellico-López, A., Fernández-Feito, A., Cantarero, D., Herrero-Montes, M., Cuevas, J. C. D. Las, Parás-Bravo, P., & Paz-Zulueta, M. (2021). Delayed discharge for non-clinical reasons in hip procedures: Differential characteristics and opportunity cost. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 1–12. <https://doi.org/10.3390/ijerph18179407>
- Pirani, N., Zahiri, M., Engali, K. A., & Torabipour, A. (2018). Hospital efficiency measurement before and after health sector evolution plan in southwest of Iran: A DEA-panel data study. *Acta Informatica Medica*, 26(2), 106–110. <https://doi.org/10.5455/aim.2018.26.106-110>
- Plaake, P., De Man, J. G., Coenen, S., Jorens, P. G., De Winter, B. Y., & Hubens, G. (2020). Clinical- and surgery-specific risk factors for post-operative sepsis: a systematic review and meta-analysis of over 30 million patients. *Surgery Today*, 50(5), 427–439. <https://doi.org/10.1007/s00595-019-01827-4>
- Qadeer, I., & Ghosh, S. M. (2020). COVID-19: Beyond Biological Dynamics. *Social Change*, 50(3), 359–384. <https://doi.org/10.1177/0049085720936076>
- Quintal, C., & Cruz, A. (2021). Os tempos de espera para cirurgia superiores a 12 meses na região Centro : evolução e perfil dos utentes antes e durante a pandemia por COVID-19. 48–55.
- Santi, L., Golinelli, D., Tampieri, A., Farina, G., Greco, M., Rosa, S., Beleffi, M., Biavati, B., Campinoti, F., Guerrini, S., Ferrari, R., Rucci, P., Fantini, M. P., & Giostra, F. (2021). Non-COVID-19 patients in times of pandemic: Emergency department visits, hospitalizations and cause-specific mortality in Northern Italy. *PLoS ONE*, 16(3 March), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0248995>

- Santiago-López, J., León-Ramírez, V., & Aguirre-López, D. L. (2023). Metrics of efficient use of operating rooms during the SARS-CoV-2 (COVID-19) pandemic. *Revista Mexicana de Anestesiología*, 46(3), 191–196. <https://doi.org/10.35366/111075>
- Santos, A. J. dos, Oliveira, L. A. G., Paiva, A. A. de, Martins, G. M., Rodrigues, K. de C., & Oliveira, K. do C. R. de. (2020). Incidência De Lesões Por Pressão Em Unidade De Terapia Intensiva. *Atenas Higeia*, 2(1), 37–42.
- Seringa, J., Pedreiras, S., Freitas, M. J., De Matos, R. V., Rocha, J., Millett, C., & Santana, R. (2022). Direct Costs of COVID-19 Inpatient Admissions in a Portuguese Tertiary Care University Centre. *Portuguese Journal of Public Health*, 40(1), 26–34. <https://doi.org/10.1159/000524368>
- Sethuraman, P., Ganesan, A., & Radhakrishnan, S. (2024). *Examining burnout and stress among healthcare professionals during and post COVID-19 lockdown: A comparative analysis*. Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias, 3. <https://doi.org/10.56294/sctconf2024900>
- Shaaban, A. N., Peleteiro, B., & Martins, M. R. O. (2020). COVID-19: What Is Next for Portugal? *Frontiers in Public Health*, 8(August), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00392>
- Sharma, A., Borah, S. B., & Moses, A. C. (2021). Responses to COVID-19: The role of governance, healthcare infrastructure, and learning from past pandemics. *Journal of Business Research*, 122(102), 597–607. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.011>
- Singh, S., Charles, V., & Pandey, U. (2023). Examining operational efficiency with prudent risks of Covid-19: a contextual DEA analysis with an undesirable intermediate measure. In *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05207-7>
- Sohrabi, C., Alsafi, Z., O'Neill, N., Khan, M., Kerwan, A., Al-Jabir, A., Iosifidis, C., & Agha, R. (2020). World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19). *International Journal of Surgery*, 76(February), 71–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2020.02.034>
- Spatz, M., Eibl, N., Hink, S., Wolf, H. M., Fischer, G. F., Mayr, W. R., Scherthaner, G., & Eibl, M. M. (2003). Impaired primary immune response in type-1 diabetes. Functional impairment at the level of APCs and T-cells. *Cellular Immunology*, 221(1), 15–26. [https://doi.org/10.1016/S0008-8749\(03\)00043-1](https://doi.org/10.1016/S0008-8749(03)00043-1)
- Sun, S., Xie, Z., Yu, K., Jiang, B., Zheng, S., & Pan, X. (2021). COVID-19 and healthcare system in China: challenges and progression for a sustainable future. *Globalization and Health*, 17(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12992-021-00665-9>
- Tan, C. S., Lokman, S., Rao, Y., Kok, S. H., & Ming, L. C. (2021). Public and private sectors collective response to combat COVID-19 in Malaysia. *Journal of Pharmaceutical Policy and Practice*, 14(1). <https://doi.org/10.1186/s40545-021-00322-x>
- Tasca, R., & Massuda, A. (2020). Estratégias para reorganização da Rede de Atenção à Saúde em resposta à Pandemia COVID-19: a experiência do Sistema de Saúde Italiano na região de Lazio. *Aps Em Revista*, 2(1), 20–27. <https://doi.org/10.14295/aps.v2i1.65>
- Thomas, A., & Suresh, M. (2022). Assessment of COVID-19 prevention and protection measures in hospitals. *Cleaner Engineering and Technology*, 7, 100440. <https://doi.org/10.1016/j.clet.2022.100440>
- Toulabi, T., Jafari Pour, F., & Heydari, H. (2023). Exploring COVID-19 Patients' Experiences of Healthcare System Responsiveness during the Disease Course: A Qualitative Study. *Journal of Qualitative Research in Health Science*, 12(2), 76–83. <https://doi.org/10.34172/jqr.2023.12>
- Tribunal de Contas. (2020). COVID-19: impacto na atividade e no acesso ao SNS.
- Tribunal de Contas. (2022). Auditoria ao reforço de ventiladores do SNS para resposta à COVID-19. In Tribunal de Contas.
- Tu, W. J., Xu, Y., Chen, H., Li, J., & Du, J. (2023). Impact of the COVID-19 pandemic lockdown on hospitalizations for cerebrovascular disease and related in-hospital mortality in China: A nationwide observational study. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 104(September 2022), 104832. <https://doi.org/10.1016/j.archger.2022.104832>
- Vahedi, S., Zahiri, M., Pirani, N., & Torabipour, A. (2023). Healthcare reform and productivity of Hospital: a DEA-based analysis from South West of Iran. *Cost Effectiveness and Resource Allocation : C/E*, 21(1), 26. <https://doi.org/10.1186/s12962-022-00403-x>
- Valdés, P., Rovira, A., Guerrero, J., Morales, J., Rovira, M., & Martínez, C. (2020). Managing the pandemic from the radiology department's point of view. *Radiologia (English Edition)*, 62(6), 503–514. <https://doi.org/10.1016/j.rxeng.2020.10.001>
- Van Valburg, M. K., Termorshuizen, F., Brinkman, S., Abdo, W. F., Van Den Bergh, W. M., Horn, J., Van Mook, W. N. K. A., Siegerink, B., Slooter, A. J. C., Wermer, M. J. H., Geerts, B. F., & Arbous, M. S. (2020). Long-Term Mortality Among ICU Patients With Stroke Compared With Other Critically Ill Patients. *Critical Care Medicine*, 48(10), E876–E883. <https://doi.org/10.1097/CCM.0000000000004492>
- Verschoof, M. A., Groot, A. E., Vermeij, J. D., Westendorp, W. F., Van Den Berg, S. A., Nederkoorn, P. J., Van De Beek, D., & Coutinho, J. M. (2020). Association Between Low Blood Pressure and Clinical Outcomes in Patients With Acute Ischemic Stroke. *Stroke*, 51(1), 338–341. <https://doi.org/10.1161/STROKEAHA.119.027336>
- Vrabková, I., & Lee, S. (2023). Approximating the influence of external factors on the technical efficiency score of hospital care: evidence from the federal states of Germany. *Health Economics Review*, 13(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s13561-022-00414-7>
- Wang, S., Chambers, M. K., Martin, K., Gilbert, G., Gentile, P. M., Hwang, R., Mashru, R., Graf, K. W., & Dolch, H. J. (2023). Outcomes of hip fracture surgery during the COVID-19 pandemic. *European Journal of Orthopaedic Surgery and Traumatology*, 33(6), 2453–2458. <https://doi.org/10.1007/s00590-022-03456-z>
- Wang, X., Wang, Y., Luo, J., Wang, L., Guo, L., & Zhu, X. (2023). PSTPIP2 is associated with disease severity in patients with pressure ulcer sepsis and has anti-inflammatory effects. *Allergologia et Immunopathologia*, 51(5), 23–28. <https://doi.org/10.15586/aei.v51i5.939>
- Wang, Z., Ren, J., Wang, G., Liu, Q., Guo, K., & Li, J. (2017). Association between diabetes mellitus and outcomes of patients with sepsis: A meta-analysis. *Medical Science Monitor*, 23, 3546–3555. <https://doi.org/10.12659/MSM.903144>
- WHO. (2020). *Maintaining essential health services: operational guidance for the COVID-19 context*. World Health Organization, 1(June), 1–55.
- Williams, G. A., Maier, C. B., Scarpetti, G., Giulio De Belvis, A., Fattore, G., Morsella, A., Pastorino, G., Poscia, A., Ricciardi, W., & Silenzi, A. (2020). What strategies are countries using to expand health workforce surge capacity during the COVID-19 pandemic? *Eurohealth*, 26(2), 51–57.
- Winkelmann, J., Webb, E., Williams, G. A., Hernández-Quevedo, C., Maier, C. B., & Panteli, D. (2022). European countries' responses in ensuring sufficient physical infrastructure and workforce capacity during the first COVID-19 wave. *Health Policy*, 126(5), 362–

372. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2021.06.015>

- Zaid, A. A., Arqawi, S. M., Mwais, R. M., Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. (2020). The Impact of Total Quality Management and Perceived Service Quality on Patient Satisfaction and Behavior Intention in Palestinian Healthcare Organizations. *Technology Reports of Kansai University*, 62(3).
- Zhou, C., Hao, Y., Lan, Y., & Li, W. (2023). To introduce or not? Strategic analysis of hospital operations with telemedicine. *European Journal of Operational Research*, 304(1), 292–307. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2021.12.020>
- Zhou, L., Xu, X., Antwi, H. A., & Wang, L. (2017). Towards an equitable healthcare in China: evaluating the productive efficiency of community health centers in Jiangsu Province. *International Journal for Equity in Health*, 16(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12939-017-0586-y>

INTERLIGAÇÃO ENTRE A LITERACIA FINANCEIRA E AS FINANÇAS COMPORTAMENTAIS NA AVALIAÇÃO DOS COMPORTAMENTOS DE POUPANÇA E DÍVIDA: UMA ABORDAGEM DA LITERATURA

Salvador Heitor Estêvão Cumaio, salvador.cumaio@ubi.pt, NECE-UBI and Department of Management and Economics, University of Beira Interior, Covilhã, Portugal; Divisão de Economia e Gestão, Instituto Superior Politécnico de Gaza, Chókwe, Moçambique

Zélia Maria da Silva Serrasqueiro, zeliaubi@gmail.com, CEFACE-UBI and Department of Management and Economics, University of Beira Interior, Covilhã, Portugal

Mara Madaleno, maramadaleno@ua.pt, GOVCOPP - Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies; DEGEIT - Department of Economics, Management, Industrial Engineering & Tourism, Universidade de Aveiro, Campus Universitário de Santiago 3810-193 Aveiro, Portugal

ABSTRACT

Este estudo visa analisar a contribuição da literatura que interliga a literacia financeira e as finanças comportamentais em relação aos comportamentos de poupança e dívida. O estudo foi conduzido em forma de revisão sistemática da literatura (RSL), baseada em 104 artigos obtidos da *Scopus* e *Web of Science*. Constatou-se um *mix* de resultados indicando a defesa da utilidade, ou não, do conhecimento financeiro e dos aspetos comportamentais sobre os comportamentos de poupança e dívida. A investigação futura sugere explorar os países em desenvolvimento, adotando os experimentos longitudinais como a abordagem metodológica predominante, e incluindo variáveis psicológicas e outras motivações pouco consideradas para analisar os comportamentos de poupança e dívida. Esta RSL contribui com uma síntese dos estudos que interligam a literacia financeira e as finanças comportamentais para analisar os comportamentos de poupança e dívida, o que a diferencia de várias outras que se centram apenas nas decisões de investimento.

PALAVRAS-CHAVE: Literacia financeira, Finanças comportamentais, Poupança, Dívida, Revisão de Literatura.

ABSTRACT

This study aims to analyze the contribution of studies that link financial literacy and behavioral finance in relation to saving and debt behaviors. The study was conducted as a systematic literature review (SLR), based on 104 articles retrieved from Scopus and Web of Science. A mix of results was found indicating the usefulness, or not, of financial knowledge and behavioral aspects regarding saving and debt behaviors. Future research suggests exploring developing countries, adopting longitudinal experiments as the main methodological approach and including psychological variables and other motivations less considered to analyze saving and debt behaviors. This SLR contributes with a synthesis of studies that link financial literacy and behavioral finance on saving and debt behaviors, which is opposite to several others that only focus on investment decisions.

KEYWORDS: Financial literacy, Behavioral finance, Savings, Debt, Literature review.

MODELLING THE BARRIERS TO REVERSE LOGISTICS: A COMBINED ISM AND MICMAC ANALYSIS APPROACH

Miguel Norberto Mendes Soares, mns@estg.ipp-pt, ESTG-IPP, CIICESI
Armanda Maria Finisterra do Paço, apaco@ubi.pt, UBI, NECE
Alexandra Maria Silva Braga, abraga@estg.ipp.pt, ESTG-IPP, CIICESI

ABSTRACT

The aim of this article is to analyse the interaction between the barriers that difficult or prevent the implementation of RL in Small and medium-sized enterprises. A literature review identified 22 barriers to developing Reverse Logistics in SMEs. Then, through experts opinions gathered in Focus Group an Interpretive Structural Modeling model was used to understand the hierarchy relations between barriers, and a Matrix Cross Impact Matrix Multiplication analysis was carried out to aggregate the barriers in four categories according to their influencing power and dependence. Applying the methodology to the Portugal case resulted in an ISM model with seven hierarchical levels and a MICMAC diagram without dependent barriers. Moreover, six key barriers emerged, namely: Lack of adequate organizational structure and support for RL practices, Lack of corporate social responsibility, Complexity of the operation, Lack of shared understanding of best practices, Difficulty with members of the supply chain, and Lack of support from supply chain players.

PALAVRAS-CHAVE: Reverse logistics; barriers; ISM; MICMAC; SME's

ASCENSÃO FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL: A IMPLEMENTAÇÃO DA LEI DE QUOTAS NAS EMPRESAS DO PSI

Andreia Sofia Fernandes Ferreira, iscac17975@alumni.iscac.pt, Polytechnic University of Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093 Coimbra, Portugal

Maria de Fátima Travassos Conde, fconde@iscac.pt, Polytechnic University of Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093 Coimbra, Portugal, CEOS.PP Coimbra, CEPESE

RESUMO

Objetivos: analisar a representação feminina, antes e após adoção da Lei de Quotas e perceber a possível existência de uma relação entre os sistemas de *Corporate Governance*, com a representação feminina nos Conselhos de Administração.

Fundamento: A Lei de Quotas de Género de 2022, representa um macro preponderante na esfera do *Corporate Governance*, por promover avanços significativos no alcance da diversidade de género nos Conselhos de Administração.

Metodologia: Utilização de uma investigação mista: métodos quantitativos e qualitativos.

Conclusões: O estudo evidencia uma evolução positiva na representação feminina nos Conselhos de Administração das empresas cotadas (PSI) após a implementação da Lei de Quotas, tanto no modelo monista clássico, como no modelo anglo-saxónico. Destaca-se a EDP Renováveis, que em 2021 tinha o modelo dualista e alterou para o modelo monista anglo-saxónico, registando um progresso significativo de 14%, o que demonstra uma contribuição excecional para a diversidade de género.

PALAVRAS-CHAVE: Conselho de Administração, *Corporate Governance*, Diversidade de género, Escandinávia, Lei de Quotas

ABSTRACT

Objectives: To examine female representation on Boards of Directors before and after the adoption of the Gender Quotas Law and explore a potential correlation between Corporate Governance models and female representation in these boards.

Foundation: The 2022 Gender Quotas Law plays a pivotal role in Corporate Governance by driving significant progress toward gender diversity on Boards of Directors.

Methodology: A mixed-method approach was applied: quantitative and qualitative analysis.

Conclusions: The study highlights a positive trend in female representation on the Boards of Directors of PSI-listed companies following the implementation of the Gender Quotas Law, across both the classical monistic and Anglo-Saxon models. EDP Renováveis demonstrated a remarkable 14% increase in female representation after transitioning to the monistic model, underscoring its exceptional contribution to gender diversity.

KEYWORDS: Board of Directors, Corporate Governance, Gender diversity, Scandinavia, Quota Law.

1. INTRODUÇÃO

A igualdade de género encontra-se consagrada no direito comunitário como princípio fundamental, preceituado no art.º 2 e n.º 2, do art.º 3 do Tratado bem como na Jurisprudência do Tribunal de Justiça.

Cada vez mais, a composição dos conselhos administrativos é uma temática primordial na investigação sobre governo societário. Desde o segundo milénio, tem-se assistido a um crescimento do interesse na investigação relativamente à influência de género nos conselhos (Kirsch, 2018).

Tem-se observado, notoriamente, uma valorização gradual no que toca à diversidade de mentalidades e qualificações diversas não só nos Conselhos de Administração, mas também, em cargos políticos, socioeconómicos e culturais. Outrora prevaleciam ideologias que afirmavam que o género feminino não tinha qualificações e subestimavam a relevância da sua presença no seio empresarial, mais concretamente, nos Conselhos de Administração. Hoje, é essencial concretizar objetivos e ações contínuas, direcionadas a aumentar a diversidade, combater estereótipos, promovendo e inculcando, deste modo, uma cultura mais diversificada, dinâmica, igualitária e equitativa.

Como refere Ursula Von der Leyen (2022) "Diversity is not only a matter of fairness. It also drives growth and innovation. The business case for having more women in leadership is clear, there are plenty of women qualified for top jobs: they should be able to get them"³⁶.

O presente artigo representa um contributo para o conhecimento da evolução da composição da diversidade de género e a sua respetiva importância nos Conselhos de Administração. Através de uma alusão a estudos, políticas e diretivas, pretende-se analisar: a evolução da representação feminina nos Conselhos de Administração, antes e após a adoção da Lei de Quotas, em novembro de 2022 e a existência de uma correlação entre os sistemas de Governo Societário (Monista Latino/Clássico, Monista Anglo-Saxónico e Dualista).

Este artigo compreende 5 seções. Após a realização da introdução, na segunda seção abordamos a metodologia do estudo. Na terceira seção apresentamos uma breve revisão de literatura sobre o *Corporate Governance*, o impacto da influência da composição da diversidade de género no seio empresarial. Seguidamente, na quarta seção contextualizamos as orientações sobre as diretrizes da União Europeia e as políticas legislativas sobre a diversidade de género. Ao passo que, na quinta seção aludimos ao estudo relativo à adoção do modelo de governo societário pelas empresas, bem como à representação feminina nos Conselhos de Administração. Encerramos com a conclusão e sugestões para futuras investigações.

2. METODOLOGIA

Tendo em conta o estudo em apreço, no que respeita à metodologia, para a concretização dos objetivos que norteiam este estudo, recorreremos à utilização de uma investigação mista – através da combinação dos métodos quantitativos e qualitativos. Realizámos uma interpretação e reflexão, aliada ao rigor, à clareza, à transparência, e à relevância da temática em estudo, para analisar a representação feminina nos Conselhos de Administração nas empresas cotadas no PSI em Portugal, prévia e posteriormente à implementação da Lei de Quotas de Género, em 2021 e em 2023. A procura pela informação, cingiu-se essencialmente a artigos científicos e documentos académicos. Assim, as atividades de pesquisa compreendem quatro fases para atingir o objetivo principal, como descrevemos a seguir:

- Em primeiro lugar, indagámos sobre os termos de pesquisa relacionados ao objeto do nosso estudo, que incluíram palavras-chave como “diversidade de género” e “quotas de género da União Europeia” de modo a garantir uma maior abrangência na procura de informações, nas Bases de Dados – como a B-On e *WebScience*
- duas bibliotecas online que comportam artigos, dissertações de mestrado e teses de doutoramento mais relevantes no âmbito académico.
- Em segundo lugar apresentamos as orientações sobre a igualdade de género e a respetiva evolução, como as diretivas e normas que conduzem ao progresso na diversidade de género e, ainda, apontamos os três países que se encontram no top 3 do ranking da Global Gender Gap, por serem um exemplo a seguir aos diversos países europeus e não só.
- Em terceiro lugar, para realizarmos o estudo sobre a evolução da representação feminina, recorreremos ao site do Instituto Português do *Corporate Governance* (IPCG), onde se encontram disponíveis os relatórios financeiros das 16 empresas do índice PSI em Portugal. Estes relatórios fornecem dados sobre a composição de género nos Conselhos de Administração para os anos de 2021 e 2023, além de outras informações relevantes, como a análise da evolução ou declínio dessa

³⁶ Tradução livre das autoras: “A diversidade não é apenas uma questão de justiça. Também impulsiona o crescimento e inovação. A questão empresarial para ter mais mulheres na liderança é claro, existem muitas mulheres qualificadas para os cargos de topo: elas deveriam ser capazes de os obter” – Disponível em <https://www.euronews.com/next/2022/06/08/eu-strikes-deal-to-impose-40-per-cent-quota-for-women-on-boards-of-large-companies-by-2026>. Consultado a 20 de junho de 2024.

representação e a adoção de diferentes modelos de governação societária pelas empresas, incluindo os modelos monista latino e anglo-saxónico, bem como dualista.

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO: GOVERNAÇÃO SOCIETÁRIA E A DIVERSIDADE DE GÉNERO NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

3.1 GOVERNO SOCIETÁRIO

O termo *Corporate Governance*, o qual se designa, também, por governo societário, é o sistema que dirige e controla as sociedades, para conferir uma estrutura empresarial eficiente e eficaz (Magalhães, 2019).

Os modelos de governação societária encontram-se previstos no preceituado n.º 1, nas alíneas al. a), b) e c) do art. 278º, do Código das Sociedades Comerciais (CSC), que são, respetivamente, o Modelo Monista Latino/Clássico, Modelo Monista Anglo-Saxónico e o Modelo Dualista. No sistema Monista Latino Clássico, existe um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e Um Revisor Oficial de Contas (ROC). No sistema Monista Anglo-Saxónico compreende o Conselho de Administração, uma Comissão de Auditoria integrada no Conselho de Administração e um ROC. Enquanto no modelo Dualista, existe um Conselho de Administração, um Conselho Geral de Supervisão e um ROC.

O custo de acesso ao capital para as empresas bem como a confiança dos investidores na criação de valor justo e equitativo, é influenciado pela qualidade do Governo Societário. Não obstante de não prevalecer um único modelo bom de governo das sociedades, existem princípios inerentes a um bom governo das sociedades, como a justiça (ações baseadas na igualdade), transparência (divulgação das informações atempadamente), responsabilidade (cumprimento da legislação, normas e diretivas) e responsabilização (do Órgão de Gestão).

A aplicação dos princípios, subsiste como referência nas jurisdições autónomas globalmente e, não se constituem vinculativos ou com intenção de orientar, detalhadamente, o legislador nacional. Estas jurisdições concedem, portanto, uma base sólida e flexível cujo intuito é o desenvolvimento das estruturas de governo das sociedades (OCDE, 2016).

A nível institucional, a Comissão de Mercados para Valores Imobiliários (CMVM) foi pioneira na elaboração de um Código de Governo das Sociedades, definindo-o como sendo o sistema de regras e condutas relativo ao exercício da direção e do controlo das sociedades emittentes de ações admitidas à negociação em mercado regulamentado (Santos, 2018).

“O Código de Governo das Sociedades do Instituto Português de *Corporate Governance* (IPCG) pretende compreender, antes de mais, um instrumento de promoção de boas práticas de governo societário, correspondendo ao apelo de empresas nacionais e de uma vasta comunidade de interessados nas matérias de *corporate governance*” (IPCG, 2023³⁷).

A regulação prevista no CSC confere uma estrutura organizacional mais coesa, assegurando aos diversos stakeholders maiores níveis de confiança, face aos acontecimentos emergentes, que carecem de práticas cada vez mais inclusivas. No *Corporate Governance* a diversidade de género tem ganho destaque, no que toca ao desempenho a diversos níveis da entidade.

Assim, a seguir exploramos a relevância e a influência da diversidade de género nos Conselhos de Administração, que não só se revela importante o seu cumprimento legal, como a influência direta no desempenho financeiro e sustentável nas organizações.

3.2 RELEVÂNCIA E INFLUÊNCIA DA DIVERSIDADE DE GÉNERO NA GOVERNAÇÃO SOCIETÁRIA

Sinclair-Desgagné, Francouer e Labelle, (2008) defendem que as empresas que detêm uma proporção alta do género feminino na gestão e no sistema de governação, agregam valor para poder acompanhar os retornos normais do mercado de ações. Em consonância, Nielsen e Høge (2010), através de um estudo com um âmbito alargado em 201 empresas norueguesas, cujo objetivo reside na governação societária e no aumento da presença do género feminino nos Conselhos de Administração, constata-se uma relação positiva entre o género feminino e o controlo estratégico do conselho. A preponderância no género feminino no conselho, está relacionado com a eficácia, assim como, com a mitigação de conflitos.

Francouer e Labelle (2015) argumentam que a relevância da diversidade de género nos Conselhos de Administração das empresas reflete-se no impacto a nível do desempenho social corporativo, pois a menção exclusiva no fator lucro, não é

³⁷ Disponível em: <https://cgov.pt/images/ficheiros/2023/cgs-revisao-de-2023-ebook.pdf>. Consultado a 20 de junho de 2024.

suficiente para um crescimento sustentável a longo prazo. Não só, mas também, o comportamento das organizações desempenha um papel predominante na gestão de risco. Um Conselho de Administração equilibrado e o seu bom desempenho, encontram-se relacionados quando existe diversidade de género, devido a fatores como aumento da inovação e destacamento de talentos. Portanto, as entidades que não incluam mulheres nos seus conselhos, correm mais riscos de desempenho inferiores, dado ao aproveitamento do capital intelectual e social oferecido pelo género feminino (Campbell & Bohdanowicz, 2015).

O melhoramento dos acessos do género feminino aos Conselhos de Administração promove a igualdade de género na economia, comportando, deste modo, benefícios para as entidades. E, as políticas que facilitam o acesso das mulheres aos conselhos, variam desde normas de nomeação até políticas apoiantes nas carreiras de gestão feminina (Kirsch, 2018).

Adicionalmente, Cabo, Gimeno & Nieto (2019) concluíram, através de uma breve revisão da literatura, que a diversidade de género apresenta relevância na governação societária dos bancos, gerando maiores níveis de assimetria de informação, devido às mutações frenéticas no desenvolvimento tecnológico e à sofisticação financeira, o que resulta numa exposição menor ao risco. No entanto, o género feminino tem uma probabilidade menor de integrar os Conselhos de Administração dos bancos, com menor monitorização, bem como nos conselhos menores, que têm preferência na homogeneidade, ou seja, o género masculino impede o acesso do género feminino aos cargos de liderança nos bancos.

De acordo com Goyal, Kakabadse & Kakabasde (2019) a diversidade contribui para o melhoramento da eficácia do conselho, por conferir diversas perspetivas e habilidades. Sendo, portanto, necessária a diversidade na composição dos Conselhos de Administração, que reflete a estrutura da sociedade, dada à sua multiculturalidade e diversificação. As políticas empresariais devem integrar uma definição, para além do género e de etnia; a de diversidade para melhorar a eficácia dos conselhos. O Reino-Unido, é um exemplo do sistema anglo-americano, orientado para o mercado, com atenção no curto prazo que centra nos acionistas, considerado o mais exigente relativamente aos procedimentos/relatórios e com níveis superiores no desempenho. Dani, Picolo e Klan, (2019) referem que a diversidade de género nos Conselhos de Administração apresenta uma relação significativa com o desempenho económico-financeiro das empresas, ou seja, a presença do género feminino melhora a monitorização da gestão e aumenta a independência nas decisões estratégicas, o que leva a um bom desempenho nas organizações.

Berger (2019) reforça a necessidade da manutenção e da ampliação dos avanços ocorridos de modo contínuo, ou seja, nomeação de mais indivíduos do género feminino para os Conselhos de Administração para uma prática mais inclusiva. Não só, mas também, no âmbito da política observam-se efeitos positivos, o que mitiga, desta forma, preconceitos de género, alcançando mudanças de paradigmas em torno da diversidade

Silveira e Donaggio (2020) sugerem que a diversidade de género no *corporate governance* atua como um fio condutor, influenciando positivamente diversos aspetos no desempenho e na responsabilidade. Verifica-se uma associação referente às melhores classificações sobre a responsabilidade social corporativa, melhorias na reputação ética e uma maior conformidade regulamentar.

Entre 2010 e 2019, a presença do género feminino executivo no *corporate governance* das empresas chinesas cotadas, revela-se bastante positiva pela tomada de decisões mais prudentes, considerando as características operacionais da organização e, com maior promoção de inovação verde em áreas com cargas fiscais ambientais mais elevadas (Ma, Shu, & Wang, 2022). Além disso, a verificação de uma proporção maior do género feminino, nos conselhos de governação, observada dos anos 2010 a 2019, quer nos mercados desenvolvidos, quer nos mercados emergentes, correlaciona-se com níveis reduzidos de emissão de CO₂ (Dióxido de Carbono), ou seja, a presença feminina detém uma promoção a nível de práticas de sustentabilidade, atendendo a uma maior conservação ambiental – apontam para uma maior diversidade cultural no que toca à emissão de CO₂ (Martínez et al., 2022).

A diferença positiva, em torno da exigência da Lei de Quotas adotada em 2022, pela Comissão Europeia, direcionada à nomeação de mais mulheres para os Conselhos de Administração, foi constatada, tendo em consideração a existência de uma percentagem mínima de mulheres diretoras nas empresas, frutificando uma mudança de paradigmas numa ótica inclusiva das mulheres nas decisões corporativas. O objetivo da utilização das quotas reside no intuito de aumentar a representação feminina nos Conselhos de Administração, no entanto, depende sempre do compromisso global do país perante a igualdade de género e, evidentemente, a ausência de receptividade leva à estagnação das iniciativas (Post, 2022).

Estudos mais recentes, persistem em destacar os efeitos positivos quanto à presença feminina nos comités de auditoria, no pagamento de dividendos corporativos, sendo que a independência dos Comitês de Auditoria encontram-se interligados positivamente com o nível de distribuição de dividendos (Halaoua, & Boukattaya, 2023).

Ainda, as vantagens decorrentes do empoderamento do género feminino nas entidades, aliada a uma equipa executiva variada, relaciona-se com uma probabilidade maior de níveis mais altos de divulgação de *Environment, Social, Governance* (ESG), porque aumenta a diversidade, a probabilidade de transparência e a responsabilização organizacional, agregando mais valor à corporação (Dempere & Abdalla, 2023). Os resultados revelam-se promissores quanto ao desempenho social do género feminino no *Corporate Governance* (Houcine, & Derouiche, 2024). Na mesma ótica, Dutordoir et al. (2024) expressam que a pressão ambiental, tal como o Sistema de Comércio de Emissões da UE, conduz ao aumento da diversidade de género nos Conselhos de Administração, nomeadamente, nas empresas com altos níveis de poluição.

Capozza e Divella (2023) destacam o impacto positivo da diversidade de género na inovação nas empresas, salientando o seu potencial no mercado de trabalho. Adamiszyn (2023) também enfatiza a necessidade de garantir direitos iguais para todas as mulheres globalmente na época contemporânea. A igualdade de género afigura-se como um tópico discutido pelas instituições da União Europeia, implementando estratégias no sentido de maximizar a igualdade de tratamento entre homens e mulheres. Estas estratégias afiguram-se cada vez mais ousadas para construir uma sociedade mais equitativa e igualitária, conseguindo o desenvolvimento da sociedade. A União Europeia é uma das instituições que mais centraliza as suas atenções na direção da resolução desta problemática, diminuindo as desigualdades.

Por sua vez, Sormin et al. (2023) indagam sobre a influência de género no Conselho de Administração no desempenho financeiro e no valor das empresas e, concluem através de uma amostra de 75 empresas cotadas na Bolsa de Valores da Indonésia, que a diversidade de género detém um impacto positivo e significativo no desempenho financeiro.

Matos & Dias (2023) abordam a problemática da desigualdade de género nas entidades, enaltecendo os benefícios da diversidade de género, tais como, aprimoramentos no desempenho financeiro, na tomada de decisões, na reputação corporativa e na inovação, bem como o seu papel imprescindível no *corporate governance*. Não obstante dos inúmeros avanços em direção à igualdade de género, destaca-se, ainda, uma disparidade nas posições de liderança.

García-Sánchez et al. (2023) denotam uma tendência positiva no que toca às divulgações da inclusão da diversidade de género pelas empresas europeias, destacadamente, entre os anos 2011 a 2020, após as diretrizes da União Europeia de 2017, bem como a normalização, a confiabilidade, a integridade, e a relevância da informação. Em 2017, o incremento é mais significativo, pela publicação das diretrizes sobre a apresentação dos relatórios não financeiros, destacando, deste modo, a Diretiva de Informação Não Financeira (2014/95/UE), que foi atualizada pela Diretiva 2022/2464 e influenciaram a divulgação da informação empresarial não financeira.

Adicionalmente, podemos dizer que a regulamentação da diversidade de género nos Conselhos de Administração encontra-se associada à participação feminina de um país no mercado de trabalho (Martinez-Garcia, Terjesen, & Gomez-Anson, 2024).

É neste sentido, que abordamos no ponto a seguir, a evolução das diretrizes da União Europeia para alcançar a diversidade de género e as políticas dos países considerados como o Top 3 no ranking do Índice de Género Global (Global Gender Gap), por serem um modelo a seguir nos restantes países, é importante incentivar e consolidar as mudanças de paradigmas que prevalecem há séculos, não só na Europa, como no mundo.

Resumidamente, o reconhecimento da preponderância da diversidade de género, verifica-se, nomeadamente na Europa, devido à impulsão das diretrizes comunitárias para o incremento do aumento da representação feminina, nos Conselhos de Administração. Examinaremos, seguidamente, os dados e os avanços mais recentes, destacando o modo como a transformação tem vindo a moldar o futuro da Governação Corporativa.

4. ORIENTAÇÕES DA UNIÃO EUROPEIA SOBRE A DIVERSIDADE DE GÉNERO

No sentido de reforçar o progresso já alcançado e fomentar a igualdade de género no seio empresarial, a União Europeia tem implementado uma panóplia de diretrizes e políticas voltadas para a concretização do objetivo da presença de diversidade de género nas entidades.

4.1 EVOLUÇÃO DAS DIRETRIZES NA UNIÃO EUROPEIA SOBRE A IGUALDADE DE GÉNERO

Importa compreendermos a evolução das diretrizes da União Europeia sobre a Igualdade de Género, desde a década de setenta até aos dias atuais (Tabela 1).

Tabela 1. Evolução das diretrizes da União Europeia para a Igualdade de Género

DIRETIVA	DATA DA PUBLICAÇÃO	APLICAÇÃO
Diretiva 75/117/CEE do Conselho	10 de Fevereiro de 1975	Aproximação das legislações dos Estados-Membros no que se refere à aplicação do princípio da igualdade de remuneração entre os trabalhadores masculinos e os trabalhadores femininos
Diretiva 86/378/CEE do Conselho	24 de Julho de 1986	Aplicação do princípio de igualdade de tratamento entre homens e mulheres nos regimes profissionais de segurança social foram alteradas de forma substancial.
Diretiva 97/80/CE do Conselho	15 de Dezembro de 1997	Ónus da prova nos casos de discriminação baseada no sexo também contém disposições que têm por objetivo a aplicação do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres.
DIRECTIVA 2004/113/CE DO CONSELHO	13 de Dezembro de 2004	Aplicação do princípio de igualdade de tratamento entre homens e mulheres no acesso a bens e serviços e seu fornecimento
Diretiva 2006/54/CE do Parlamento Europeu e do Conselho	5 de julho de 2006	Aplicação do princípio da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento entre homens e mulheres em domínios ligados ao emprego e à atividade profissional (reformulação).
DIRECTIVA 2010/41/UE DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO	7 de Julho de 2010	Aplicação do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres que exerçam uma atividade independente e que revoga a Diretiva 86/613/CEE do Conselho
DIRETIVA (UE) 2022 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO	23 de novembro de 2022	Relativa à melhoria do equilíbrio de género nos cargos dirigentes de empresas cotadas e a medidas conexas.
Diretiva EU 2024/1500 do Parlamento Europeu e do Conselho ³⁸	2024	Alteração das Diretivas 2006/54/CE e 2010/41/EU.
<u>DIRETIVA (UE) 2024/1499 DO CONSELHO</u>	2024	Estabelecimento das normas aplicáveis aos organismos para a igualdade em questões de igualdade de tratamento entre as pessoas independentemente da sua origem racial ou étnica, de igualdade de tratamento no emprego e na atividade profissional entre as pessoas, independentemente da sua religião ou crença, deficiência, idade ou orientação sexual, e de igualdade de tratamento entre homens e mulheres em matéria de segurança social e no acesso a bens e serviços e seu fornecimento, e que altera as Diretivas 2000/43/CE e 2004/113/C.

Na tabela 1, podemos destacar a progressão a nível do enquadramento legislativo da União Europeia, desde a década de setenta, relativamente à igualdade de género, pela implementação da igualdade remuneratória, progredindo para uma abordagem mais inclusiva e abrangente a nível de tratamento e de oportunidades. Visivelmente, denotamos uma evolução constante e aprimoramento legislativo, visando atender às necessidades hodiernas: a promoção de igualdade de género. As diretivas mais recentes demonstram a relevância concedida pelos organismos dedicados à igualdade, conferindo-lhes recursos para a posterior implementação. Os prazos claros estabelecidos para a transposição das diretivas, demonstram um outro fator significativo relativamente às diretivas, em torno dos esforços no que toca à implementação e adaptação das necessidades correntes.

³⁸ “A DIRETIVA (UE) 2024/1500 e a DIRETIVA (UE) 2024/1499, agora publicadas, são os primeiros instrumentos internacionais juridicamente vinculativos que estabelecem normas pormenorizadas para os Organismos para a Igualdade. Estas Diretivas vêm reforçar a importância destes organismos, garantindo mais independência, recursos e poderes, de forma a promover a igualdade nas nossas sociedades e ajudar as pessoas em risco ou vítimas de discriminação. Com base na sua publicação oficial, estas Diretivas entrarão em vigor no dia 19 de junho de 2024 e terão de ser transpostas para o direito nacional até 19 de junho de 2026” (Comissão para a cidadania e a Igualdade de género, 2024).

Como referido supra, em novembro de 2022, foi adotada pelo Conselho da União Europeia, a Diretiva sobre o género feminino nos Conselhos de Administração. Diante das inúmeras dificuldades da implementação, procederam à criação de uma organização sem fins lucrativos, sediada em Bruxelas, cujo objetivo reside no aumento da diversidade de género nos cargos de direção dos 27 países da União Europeia, para garantir o sucesso na sua implementação (Gaudiano, 2022). As empresas que apresentam uma percentagem inferior, devem proceder à nomeação, baseando-se em critérios precisos, percetivos e neutros de género, endossando a qualificação e o mérito como critérios fundamentais (Cabo, Gimeno & Nieto, 2019).

Os dados atuais da representação feminina no conselho são de pelo menos 33% para os diretores não executivos e inferior para os diretores executivos. O funcionamento da quota de género da União Europeia confere a obrigatoriedade de nomeação do género feminino para todos os Estados-membros, numa percentagem de pelo menos 40% dos cargos não executivos nos conselhos de administração ou de 33% de todos os cargos de direção até 30 de junho de 2026. Encontram-se excluídas dos regulamentos de quotas, as pequenas e médias empresas com menos de 250 empregados e, perante o incumprimento das normas de quotas, aplicar-lhes-á uma multa ou a anulação para contestação nas nomeações para o Conselho (Berger, 2019; Post, 2022).

Países como a Alemanha e França, apoiaram a nova lei de quotas da União Europeia, após um impasse de dez anos no Conselho Europeu, e do Parlamento. A 17 de outubro de 2022 deu-se, portanto, a aprovação das normas em direção aos progressos, em torno de uma representação de género mais equilibrada nos Conselhos de Administração das empresas cotadas em bolsa. Países como a Islândia e Espanha, procederam à implementação de normas ambiciosas para fomentar o número de mulheres nos Conselhos de Administração (Post, 2022). É de referir que os progressos em direção à igualdade de género, nos diversos países europeus, não é uniforme, uns países evoluem mais rápido que outros.

Com a implementação da quota de género, resulta numa abordagem mais sistemática, clara e profissional no processo seletivo do Conselho de Administração, devido à necessidade de maior transparência nos processos seletivos, do Conselho de Administração – serviu para conferir maior homogeneidade, reduzindo deste modo, questões relacionadas com favoritismos entre entes mais próximos (Gaudiano, 2022).

Dentro das orientações da reforma, a União Europeia tem direcionado os seus esforços, em direção a progressos significativos para a promoção da igualdade de género nas últimas décadas. Os avanços cingem-se sobretudo à adoção de legislação da igualdade de tratamento, integração da perspectiva de género nas políticas e, decreto de medidas para a promoção da participação ativa do género feminino, assim como o fomento do aumento do número de mulheres no mercado de trabalho e a melhoria das suas qualificações e formação.

Face ao panorama, a União Europeia veio, ainda, delinear um Plano Estratégico para a Igualdade de Género, dando cumprimento ao compromisso da Comissão Von der Leyen, relativamente à igualdade de género até 2025. O plano supramencionado comporta como objetivos, combater o fim da violência e estereótipos de género, reduzir disparidades no mercado laboral, assegurar a participação equitativa nos setores económicos e equilibrar a prestação de cuidados. Existe uma abordagem dupla desta estratégia, dada à integração da perspectiva de género a implementação de medidas específicas. Importa ressaltar que o Plano Estratégico em menção, resultou no lançamento de uma campanha para o combate de estereótipos de género, a 8 de março de 2023, que visou a influência relativamente à escolha de carreira, partilha de responsabilidades de cuidados e a tomada de decisões (Comissão Europeia, 2020).

Neste contexto, é importante destacar que o progresso na igualdade tem sido impulsionado por diversas orientações estratégicas, que visam eliminar barreiras à diversidade de género, assim como preconceitos enraizados nas culturas. Para tal, consideramos relevante, analisar três casos de sucesso na União Europeia: a Islândia, Noruega e Finlândia, por serem um modelo e exemplo a seguir às restantes comunidades europeias.

4.2 CASOS DE SUCESSO NA ASCENSÃO DA REPRESENTAÇÃO FEMININA NA ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS

Não obstante do Índice de Género Global indicar que ainda nenhum país atingiu a paridade total relativamente ao género, a Islândia predomina no ranking há mais de 10 anos, com uma percentagem de 93,5%. Economias europeias que ocupam o top 10, encontram-se nos países escandinavos, como a Finlândia e a Noruega, com 87,5%; Suécia, com 81,6%; na Europa Central a Alemanha, com 81%; Irlanda, com 80,2% e Espanha, com 79,7% (Global Gender Gap 2024). A expansão na

inclusão e na participação do género feminino nos Conselhos de Administração das organizações, observada na União Europeia nos últimos anos, cogita a relevância no que toca à promoção de políticas relativas à diversidade de género.

Com este pano de fundo prévio, procedemos à indagação das políticas adotadas sobre a Igualdade de Género, dos países que se encontram no ranking Top 3, da Global Gender Gap (2024), por constituírem um exemplo a seguir aos restantes países e, modificar paradigmas enraizados sobre a presença do género feminino nas entidades, como, por exemplo, a ausência de qualificações para assegurar os mais altos cargos nas entidades (tabela 2).

Tabela 2: Políticas sobre a Igualdade de Género dos países, Top 3, do ranking da Global Gender Gap: Finlândia, Islândia e Noruega

PAÍS	POLÍTICAS
FINLÂNDIA	- Plano de Ação do Governo para a Igualdade de Género 2020-2023 – obrigatoriedade do desenvolvimento de seleção e análise de dados desagregados por género, pela <i>Statistics Finland</i>, com publicação anual “<i>Gender Equality in Finland</i>” e o barómetro de Igualdade de Género de 2017; - Lei de 1995, (206/19959) consagra o princípio da igualdade de género, com inclusão legal sobre a integração da perspetiva de género, visto decretar um dever positivo de igualdade para as autoridades, no sentido da promoção da igualdade de género. Teve o seu âmbito alargado em 2015, para todas as atividades relevantes, incluindo, planos, avaliações e quotas de género; - Relatório de Governo sobre a Igualdade de Género 2020, definiu a estratégia global sobre a igualdade de género, com a avaliação de políticas e legislação de igualdade de género e objetivos políticos de igualdade para o futuro; - Programa Governamental para a Igualdade Género (<i>Hallituksen tasa-arvo-ohjelma</i>) monitorizado por secretários de Estado dos partidos do Governo, liderado pelo Ministro responsável pela temática da igualdade de género (European Institute for Gender Equality, 2022).
ISLÂNDIA	- Abordagem da igualdade de género, sendo que os direitos são iguais para todos/as, em todos os aspetos, de acordo com o preceituado artigo 65º, alterado em 1995, da Constituição islandesa; - Lei sobre a Igualdade de Estatuto e a Igualdade dos Direitos das Mulheres e dos Homens (10/2008): principal lei de referência no domínio das questões de género; -Aplicação da Lei sobre a Licença Maternidade/Paternidade e Licença Parental (95/2000); - Introdução de uma quota no regime de licença parental, que proporciona aos homens uma licença de paternidade durante 3 meses (sendo o período de quota paterna mais longo e introduzido num ritmo mais rápido do que outro país nórdico, tornando-se na característica especial da política islandesa na última década) (Einarsdóttir, 2010)
NORUEGA	- Lei abrangente sobre a igualdade e a luta contra a discriminação; - Investimento em regimes de bem-estar universais concebidos no sentido da obtenção do equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho; - Apoio de campanhas para o incremento da proporção de mulheres líderes e representantes nos órgãos governamentais - Adoção do Livro Branco pelo Parlamento norueguês, em 2016, sobre a igualdade de género; - Apresentação de um relatório anual atualizado sobre a mobilização de esforços sobre a diversidade de género; - Plano de ação sobre a igualdade de género e os direitos das mulheres na política externa e do desenvolvimento da Noruega (2016-2020), apoiando a dimensão de género da Agenda 2030 (UN Women, 2015); - Plano de Ação do Governo para a Diversidade de Género e Sexualidade (2023-2026), cujo objetivo reside para o alcance dos objetivos do desenvolvimento sustentável até 2030, particularmente, sobre a equidade dos direitos das mulheres e género (Ministry of Foreign Affairs, 2024); - Plano Nacional Norueguês “<i>Women, Peace and Security (2023-2030)</i>” – detalhe dos esforços nas mulheres, paz e segurança (Norway’s National Action Plan: Women, Peace and Security (2023-2030)).

5. ESTUDO SOBRE A ASCENÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS DO PSI

Este estudo pretende analisar a representação feminina, antes e após adoção da Lei de Quotas e perceber a possível existência de uma relação entre os sistemas de Corporate Governance, com a representação feminina nos Conselhos de Administração.

5.1 GOVERNO SOCIETÁRIO DAS EMPRESAS INTEGRANTES DO PSI: COMPOSIÇÃO, CARACTERÍSTICAS E HABILITAÇÕES LITERÁRIAS

As empresas portuguesas regem-se por modelos de governação societária, que se encontram ao dispor do CSC: o sistema monista clássico, o sistema monista anglo-saxónico ou o sistema dualista. Observámos, através da consulta dos Relatórios de Contas de 2023, o modelo adotado por cada empresa, tendo concluído, como apresentamos no gráfico 1, a adoção maioritária pelo sistema monista latino/clássico.

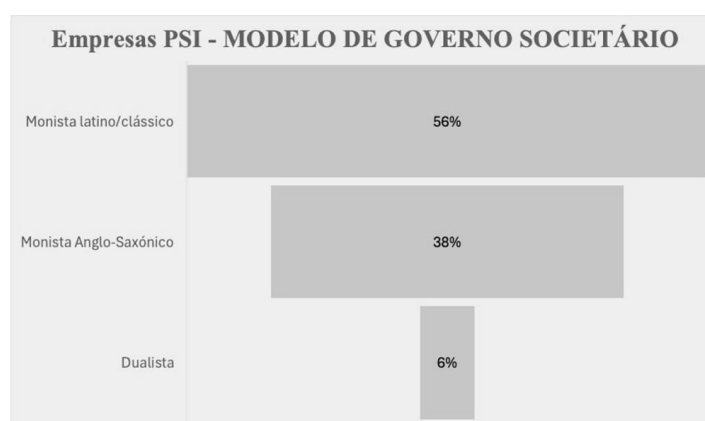


Gráfico 1: Percentagem dos Modelos de Governo Societário, Empresas PSI, em 2023

O gráfico 1 representa a percentagem dos modelos de governo societário nas empresas pertencentes ao PSI, 2023, em Portugal. Destacamos a progressiva evolução das empresas portuguesas na adoção pelo modelo Monista-Clássico, tendo uma percentagem de adoção no valor dos 56%, e pelo Modelo Monista Anglo-Saxónico, com 38% - a adoção pelo Modelo Monista representa, maioritariamente, as empresas PSI. Acreditamos que a principal razão pela escolha do Modelo Monista reside, essencialmente, no facto de a administração e a fiscalização estarem integradas num único órgão, ou seja, a Comissão de Auditoria encontra-se mais próxima do Conselho de Administração, tornando a tomada de decisões mais fácil, reduzindo, deste modo, a burocracia e períodos mais extensivos. A presença do Modelo Dualista revela-se muito pouco significativo, com uma percentagem de 6%, sendo só a empresa EDP que apresenta este modelo de governo societário – privilegia a separação entre a gestão e a fiscalização, promovendo, assim, uma maior transparência e supervisão.

Relativamente às competências nas habilitações literárias no género feminino, destacam-se competências, essencialmente, ao nível das Finanças, Gestão, Administração de Empresas, Economia, Direito e Gestão de Empresas. Em menor escala, competências ao nível da Engenharia Química, Comércio, Gestão de Transportes, língua alemã, Engenharia Eletrotécnica, Marketing, Arte, Matemática, Engenharia Informática e Telecomunicações, Engenharia Mecânica e Civil, Organização e Psicologia e Ciências Financeiras e Políticas.

Relativamente ao Governo Societário as empresas PSI, em Portugal, à data de 2023, podemos destacar o compromisso que as empresas apresentam em relação às recomendações do Instituto Português do *Corporate Governance*. Numa análise detalhada e pormenorizada ao cumprimento do Código do Governo Societário, às 16 empresas cotadas e consideradas como PSI, verificámos que privilegiam a adoção das melhores práticas recomendadas por este instituto, com algumas exceções, pela não aplicabilidade devido à dimensão e à atividade da empresa, ou por não opção de adoção, não descurando a respetiva justificação.

Constatamos que as empresas do PSI integrantes no IPCG, apresentam características comuns como a transparência e divulgação, concretizada através da publicação de relatórios financeiros detalhados, auditados por entidades independentes, assim como informações pertinentes aos diversos *stakeholders*, como decisões de gestão, aquisições, políticas ESG; revelam a composição de um Conselho de Administração diversificado e detalhado, com aumento de inclusão do género feminino, dando cumprimento à Lei de Quotas introduzida no ano de 2022; prevalece uma clara separação de poderes, no sentido de evitar conflitos de interesses, apresentam políticas de remuneração transparentes que se encontram alinhadas com o desempenho da empresa.

Também, o investimento em inovação contínua, nomeadamente, em relação à tecnologia, mudanças de mercado, de forma a responder às problemáticas emergentes. Aos acionistas são-lhes concedidos direitos, incluindo o direito de voto em decisões importantes, mantendo uma comunicação regular e transparente com todos os acionistas, através da realização de assembleias gerais; detêm sistemas de Controlo Interno e de Gestão de Riscos de modo a identificar, avaliar e mitigar riscos que possam afetar a operação e, consequentemente, a reputação da empresa, adotam também programas e procedimentos de *compliance* para conferir garantia da conformidade com todas as leis, normas, diretivas e regulamentos.

5.2 REPRESENTAÇÃO FEMININA NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO DAS EMPRESAS PSI

Como verificámos na revisão da literatura, a diversidade de género nos Conselhos de Administração gera um governo mais robusto e uma tomada de decisão mais equilibrada e abrangente. Também, a inclusão do género feminino nos Conselhos de Administração, demonstra um compromisso na diversidade e na igualdade de género, dando cumprimento aos requisitos legais e sociais. Assim, no sentido de perceber a evolução da composição, em termos de género feminino, dos Conselhos de Administração, analisámos os Relatórios das empresas do PSI, em 2021 e em 2023, ou seja, antes e após a adoção da Lei de Quotas, em 2022, e os respetivos modelos de governo societário (tabela 3).

Tabela 3. Empresas do PSI. Fonte: Elaboração própria, com base nos Relatório de Contas

Empresa	Modelo de Governo Societário	Pré-Adoção da Lei de Quotas, em % 2021	Pós-Adoção da Lei de Quotas, em % 2023
ALTRI	Monista/Clássico	33%	33%
BCP	Monista Anglo-Saxónico	24%	45%
CORTICEIRA AMORIM	Monista Anglo-Saxónico	40%	40%
CTT	Monista Anglo-Saxónico	36%	42%
EDP	Dualista	40%	40%
EDP RENOVÁVEIS	Monista Anglo-Saxónico	22%	36%
GALP ENERGIA	Monista/Clássico	22%	37%
GREENVOLT	Monista/Clássico	36%	36%
IBERSOL	Monista/Clássico	40%	40%
JERÓNIMO MARTINS	Monista Anglo-Saxónico	30%	36%
MOTA ENGIL	Monista latino/clássico	35%	24%
NAVIGATOR	Monista/Clássico	23%	36%
NOS	Monista latino	35%	33%
REN	Monista Anglo-Saxónico	36%	38%
SEMAPA	Monista/Clássico	25%	38%
SONAE	Monista/Clássico	0%	33%

Atendendo à tabela 3 relativa às empresas e aos modelos de governo societário do PSI, no ano de 2023, concluímos que existem 7 empresas que apresentaram um cenário bastante promissor no que toca ao aumento na proporção de género feminino nos Conselhos de Administração, desde a adoção da Lei de Quotas no ano de 2022. Destacamos o setor bancário,

nomeadamente, o BCP que alterou o seu regime dualista para o modelo monista anglo-saxónico, em 2012 e, por ser um setor altamente regulamentado, assistiu a um aumento de 21%, no sentido de garantir o cumprimento percentual exigido pela recomendação da Lei de Quotas; Outro exemplo importante, é a EDP Renováveis que em 2021 tinha o modelo dualista e alterou para o modelo monista anglo-saxónico, e registou um progresso significativo de 14%; OS CTT adotaram o modelo anglo-saxónico em 2014, ao passo que a Corticeira Amorim transitou para o mesmo modelo em 2021. Enquanto a Greenvolt adota o sistema monista clássico desde 2021.

Em termos gerais, tanto no modelo monista clássico, como no modelo anglo-saxónico o número de mulheres aumentou nos Conselhos de Administração. A GALP (modelo monista clássico), aumentou 15%, Navigator (modelo monista clássico), 13%, Semapa (modelo monista clássico), 13% e a SONAE (modelo monista clássico) que, no ano de 2021, não apresentava qualquer membro do género feminino no Conselho de Administração, no ano de 2023, apresenta uma percentagem de 33% no Conselho de Administração – constituem exemplos de comprometimento da legislação e, consequentemente, em garantir uma maior representatividade feminina. Numa ótica menos favorável, destacam-se as empresas MOTA-Engil (modelo monista clássico), com uma percentagem de declínio de 11% e a NOS (modelo monista clássico), ainda que pouco significativo, também apresenta um decréscimo de 2%.

6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

A igualdade de género consagra-se como um direito humano fundamental nas diversas constituições e a sua relevância deve ser privilegiada como um meio para alcançar a sustentabilidade das sociedades.

No âmbito da governação societária, a diversidade de género tem demonstrado uma influência significativa não só no desempenho financeiro e na inovação, como na gestão de riscos nas empresas. A presença do género feminino nos Conselhos de Administração promove uma transparência maior, ética e responsabilidade social, refletindo-se num aumento gradual na confiança dos investidores.

As diretrizes da União Europeia, como a Lei de Quotas de Género, têm vindo a acelerar esta inclusão. Todavia, os sucessos destas medidas dependem sempre do compromisso contínuo das organizações e dos países, no que se refere à promoção da igualdade de género. O equilíbrio na diversidade de género afigura-se, fundamental para a sustentabilidade e a competitividade empresarial a longo prazo. Exemplos de casos de sucesso são visíveis nos países nórdicos como a Finlândia, Islândia e Noruega, que procederam à adoção de medidas abrangentes, incluindo quotas de género, planos de ação governamentais e legislação para promover a diversidade de género nas diversas áreas.

A análise da implementação das quotas de género na União Europeia e em Portugal evidencia, um progresso significativo na representação feminina nos Conselhos de Administração. A Lei Quotas ao exigir uma presença mínima de mulheres em cargos de direção, estimula mudanças preponderantes no seio empresarial.

Em Portugal, a indagação demonstra uma evolução positiva na representação feminina nos Conselhos de Administração das empresas cotadas do PSI, nomeadamente após a implementação da Lei de Quotas. A análise das 16 empresas demonstra que a maioria das empresas aumentou a sua participação feminina nos seus Conselhos de Administração, com destaque para o BCP, EDP Renováveis, Galp Energia e a Semapa. Verificámos que, tanto nas empresas que optaram pelo sistema monista clássico, como pelo sistema anglo-saxónico aumentaram a representação feminina nos Conselhos de Administração, após a adoção da Lei de Quotas no último trimestre do ano 2022, o que demonstra um compromisso e um progresso significativo, em torno da igualdade de género nos cargos de topo. No entanto, a Mota-Engil e a NOS, não seguiram a tendência das outras empresas, isto é, registam um declínio na proporção de mulheres nos cargos do Conselho de Administração. Isto demonstra que, apesar dos inúmeros avanços significativos em alguns setores, como da banca e energia, ainda existem desafios a serem superados na adoção das recomendações impostas pela União Europeia para alcançarem a igualdade de género desejada.

Concluimos, ainda, que o modelo monista clássico é o mais adotado (56%) e que a diversidade de género traz benefícios significativos em diversas áreas, incluindo sustentabilidade, bem-estar emocional, ambiente de trabalho, economia, política, sociedade e cultura. No entanto, é inegável que ainda há um longo caminho a percorrer. Por essa razão, consideramos fundamental a definição e a implementação de objetivos claros e alcançáveis, de forma a construir uma sociedade cada vez mais justa, equitativa e inclusiva.

É importante ressaltar que este trabalho não aborda a relação entre a diversidade de género e os resultados financeiros das empresas, o que representa uma lacuna a ser explorada em futuras pesquisas, assim como investigar os desafios que as

empresas têm enfrentado na implementação da Lei de Quotas de Género, e as perceções sobre a igualdade de género nas gerações *millennials* e *Gen Z* no que se refere à diversidade de género laboral e à aceitação da implementação da Lei.

REFERÊNCIAS

- Adamiszyn, A. (2023). *Rozwój polityki równości płci w Unii Europejskiej*. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. DOI: 10.14746/r.2021.1.5
- Altri. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: <https://altri.pt/pt/investidores/relatorios-e-apresentacoes>
- Altri. (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: <https://altri.pt/pt/investidores/relatorios-e-apresentacoes>.
- BCP. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/Publicacoes_Obrigatorias/2022/0033-CAM-202112.pdf
- BCP. (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2023/RCBCP2023PT_27032024.pdf
- Berger, L. (2019). *The Rise of Women in Corporate Boardrooms*. *Forbes Coaches Council*. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/02/13/the-rise-of-women-in-corporate-boardrooms/?sh=2f02b1c74085>.
- Cabo, R; Gimeno, R & Nieto, M. (2019). *Gender Diversity on European Banks' Board of Directors: Traces of Discrimination*. DOI:10.2139/ssrn.1362593
- Campbell, K & Bohdanowicz, L. (2015). *Corporate Governance and the Growing Role of Women in the Boardroom*. Transforming Governance: New Values, New Systems in the New Business Environment.
- Capozza, C. & Divella, M. (2023). *Gender diversity in European firms and the R&D-innovation-productivity nexus*. *Journal of Technology Transfer*. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10003-3>.
- Comissão Europeia. (2020). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões. Uma União Da Igualdade: Estratégia para a Igualdade de Género 2020-2025*. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0152>.
- Comissão para a Cidadania e a Igualdade de género. (2024). *Diretivas Comunitárias para Organismos para a Igualdade*. Disponível em: <https://www.cig.gov.pt/2024/05/diretivas-comunitarias-para-organismos-para-a-igualdade/>.
- Corticeira Amorim (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: <https://www.amorim.com/pt/investidores/informacao-financeira/relatorios-anuais/vendas-sobem-13-e-ultrapassam-os-830-milhoes-de-euros/4710/>
- Corticeira Amorim (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: https://www.amorim.com/xms/files/Investidores/Relatorio_Anuar/Relatorio_Anuar_Consolidado_2023.pdf
- CTT. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: <https://relatoriointegrado2021.ctt.pt/pt>
- CTT. (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: <https://relatoriointegrado2023.ctt.pt/pt>
- Dani, A.; Picolo, J. & Klann, R. (2019). *Gender Influence, social responsibility and governance in performance*. RAUSP Manag. J. Vol.54No.2,2019. pp. 154-177. Emerald Publishing Limited 2531-0488. DOI 10.1108/RAUSP-07-2018-0041
- Dempere, J.; Abdalla, S. (2023). *The Impact of Women's Empowerment on the Corporate Environmental, Social, and Governance (ESG) Disclosure*. *Sustainability* 2023, 15, 8173. <https://doi.org/10.3390/su15108173>.
- Desgagné, B; Labelle, R & Francoeur, C. (2008). *Gender Diversity in Corporate Governance and Top Management*. *Journal of Business Ethics*. DOI: 10.1007/s10551-007-9482-5.
- DIRETIVA 2004/113/CE DO CONSELHO de 13 de Dezembro de 2004. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32004L0113>.
- DIRETIVA 2010/41/UE DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO de 7 de Julho de 2010. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:180:0001:0006:pt:PDF>.
- Directorate-General for Internal Policies. Policy Department C – Citizens' Rights and Constitutional Affairs. (2015). *The Policy on Gender Equality in Germany. In-depth analysis for the FEMM Committee*. Disponível em [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/510025/IPOL_IDA\(2015\)510025_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/510025/IPOL_IDA(2015)510025_EN.pdf)
- DIRETIVA (UE) 2022/2381 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO de 23 DE NOVEMBRO DE 2022. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2381>
- DIRETIVA (UE) 2024/1499 DO CONSELHO de 7 de maio de 2024. Disponível em: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202401499.
- DIRETIVA (UE) 2024/1500 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO de 14 de maio de 2024. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32024L1500>.
- Diretiva 2006/54/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 5 de Julho de 2006. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:32006L0054>.
- Dutordoir, M., Schoubben, F., Struyfs, K. & Torsin, W. (2023). *Environmental pressure and board gender diversity: Evidence from the European Union Emission Trading System. Business Strategy and the Environment*. DOI: 10.1002/bse.3686.
- EDP Renováveis. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: <https://www.edpr.com/pt-pt/investidores/informacao-para-investidores/edpr-annual-report-2021-pdf-version>.
- EDP Renováveis. (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: <https://www.edpr.com/pt-pt/investidores/informacao-para-investidores/edpr-annual-report-2023-pdf-version>.
- EDP. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: https://www.fundacaoedp.pt/sites/edpfundacao/files/2023-01/Relatorio%20Fundac%C3%A7%C3%A3o%20EDP_PT_2021.pdf.
- EDP. (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: <https://www.fundacaoedp.pt/sites/edpfundacao/files/2024-04/RC%202023%20Fundac%C3%A7%C3%A3o%20EDP%20PT.pdf>

- Einarsdóttir, T. (2010). *The Policy on gender equality in Iceland*. Policy Department Citizens' Rights and Constitutional Affairs. European Parliament, Brussels.
- European Institute for Gender Equality. (2022). Disponível em <https://eige.europa.eu/>.
- Francoeur, C.; Soares, R. & Labelle, R. (2015). *Companies Behaving Responsability: Gender Diversity on Boards*. New York: Catalyst.
- GALP. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: <https://www.galp.com/corp/pt/investidores/publicacoes-e-comunicados/relatorios-e-resultados>.
- GALP. (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: <https://www.galp.com/corp/pt/investidores/publicacoes-e-comunicados/relatorios-e-resultados>.
- García-Sánchez, I. M., Aibar-Guzmán, B., & Aibar-Guzmán, C. (2023). *La información sobre diversidad e inclusión en las empresas europeas: evolución y características*. Revista De Contabilidad Y Tributación. CEF, (485-486), 139–172. <https://doi.org/10.51302/rcyt.2023.16811>.
- Gaudiano, P. (2022). *EU Set to Increase Gender Diversity on Company Boards*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/paologaudiano/2022/11/30/eu-law-set-to-increase-gender-diversity-on-company-boards/?sh=1f90248f33ea>.
- Global Gender Galp. (2024). *Global Gender Galp 2024*. World Economic Forum.
- Goyal, R.; Kakabadse, N. & Kakabade, A. (2019). *Improving Corporate Governance with functional diversity on FTSE 350 boards: directors' perspective*. Journal of Capital Markets Studies. Emerald Publishing Limited. Doi: 10.1108/JCMS-09-2019-0044.
- Greenvolt. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: <https://greenvolt.com/pt-pt/investidores/resultados-e-publicacoes/>.
- Greenvolt. (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: <https://greenvolt.com/pt-pt/investidores/resultados-e-publicacoes/>.
- Halaoua, S. & Boukattaya, S. (2023). *Does gender diversity in the audit committee influence corporate dividend policy? Evidence from French listed firms*. Green Finance 5(3): 373–391. DOI: 10.3934/GF.2023015.
- Houcine, A. & Derouiche, I. (2024). *Board gender diversity and corporate social performance: the moderating effect of family firms*. Journal of Management Control <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00374-5>.
- Ibersol. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: <https://www.iversol.pt/investidores/relatorios/relatorio-e-contas/>.
- Ibersol. (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: <https://www.iversol.pt/investidores/relatorios/relatorio-e-contas/>.
- IPCG. (2023). *Código de Governo das Sociedades*. Instituto Português de Corporate Governance.
- Jerónimo Martins. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: <https://www.jeronimomartins.com/pt/investidor/resultados-financeiros/>.
- Jerónimo Martins. (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: <https://www.jeronimomartins.com/pt/investidor/resultados-financeiros/>.
- Kirsch, A. (2018). *The gender composition of corporate boards: A review and research agenda*. The Leadership Quarterly 29(2): 346–364. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.06.001>.
- Leitão, L. (2024). Euronext mantém as mesmas 16 empresas no PSI. ECO. SAPO. Disponível em <https://eco.sapo.pt/2024/03/06/euronext-mantem-as-mesmas-16-empresas-no-psi/>.
- Ma, Z., Shu, G., Wang, Q. & Wang, Longfeng. (2022). *Sustainable Governance and Green Innovation: A Perspective from Gender Diversity in China's Listed Companies*. Sustainability. 14,6403. <https://doi.org/10.3390/su14116403>.
- Magalhães, P. (2019). *Governo Societário e a Sustentabilidade da Empresa. Stakeholders Model Vs Shareholders Model*. Coimbra: Almedina.
- Martinez, I., Terjesen, S. & Gomez-Anson, S. (2024). *Regulating board gender diversity in Europe: The Influence of cultural governmental, and women's institutions*. Journal of Business Research. Doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114782.
- Martínez, M., Santos-Jaén, J., Román, R. & Martín-Cervantes, P. (2022). *Are gender and cultural diversities on board related to corporate CO2 emissions?*. Journal of Cleaner Production. Doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132638.
- Matos, F. & Dias, R. (2023). *Desigualdade de género nas organizações: Desafios a serem superados e oportunidades a serem aproveitadas*. Revista Contemporânea, v. 3, n. 7, 2023. ISSN 2447-0961. DOI: 10.56083/RVC3N7-057.
- Miharja, I., Sormin, S. & Wisudanto. (2023). *Analysis Gender Diversity Terhadap Kinerja Keuangan dan Nilai Perusahaan Dengan Environmental, Social, Governance (ESG)*. Sebagai Variabel Moderating. Sebatik, 27(2). DOI:10.46984/sebatik.v27i2.2380.
- Ministry of Foreign Affairs. (2024). Women's rights and gender equality. The UN. Government.no. Disponível em: https://www.regjeringen.no/en/topics/foreign-affairs/the-un/innsikt/womens_rights/id439433/.
- Mota-Engil. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: <https://www.mota-engil.com/investidores/informacoes-financeiras/>.
- Mota-Engil. (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: <https://www.mota-engil.com/investidores/informacoes-financeiras/>.
- Navigator. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: <https://www.thenavigatorcompany.com/Investidores/Informacao-Financeira>.
- Navigator. (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: <https://www.thenavigatorcompany.com/Investidores/Informacao-Financeira>.
- Nielsen, Sabina & Huse, Morten. (2010). *The Contribution of Women on Boards of Directors: Going beyond the Surface*. Corporate Governance: An International Review. Blackwell Publishing Ltd. Doi:10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x.
- Norway's National Action Plan: Women, Peace and Security (2023-2030) Disponível em: Norway's National Action Plan: Women, Peace and Security (2023-2030) - regjeringen.no - <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/a-just-world-is-an-equal-world/id3007548/?ch=1>.
- NOS. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: <https://www.nos.pt/pt/institucional/investidores/resultados-e-apresentacoes/resultados>.
- NOS. (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: <https://www.nos.pt/pt/institucional/investidores/resultados-e-apresentacoes/resultados>.
- OCDE. (2016). *Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE*. Éditions OCDE. Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259195-pt>.
- Post, C. (2022). *How New EU Quotas For Women On Boards Can Lead to Gender Equality*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/corinnepost/2022/06/08/how-new-eu-quotas-for-women-on-boards-can-lead-to-greater-equality/?sh=ccb96f69b9ef>.

REN. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: <https://www.ren.pt/pt-pt/investidores/resultados-e-apresentacoes>

REN. (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: <https://www.ren.pt/pt-pt/investidores/resultados-e-apresentacoes>

Santos, T. (2018). *O cumprimento das Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades: Uma Análise para as Empresas Cotadas Portuguesas*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Semapa. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: <https://www.semapa.pt/investidores/informacao-financeira/>

Semapa. (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: <https://www.semapa.pt/wp-content/uploads/2024/04/SEMAPA-RA-2023-versao-nao-ESEF.pdf>.

Silveira, A. di M. da., & Donaggio, A. R. F. (2019). *A importância da diversidade de género nos conselhos de administração para a promoção da responsabilidade social corporativa*. *Direito, Economia e Sociedade Contemporânea*, 2(2), 11-42. <https://doi.org/10.33389/desc.v2n2.2019.p11-42>.

Sonae. (2021). *Relatório e Contas 2021*. Disponível em: <https://www.sonaecapital.pt/pt/investidores/informacao-financeira>.

Sonae. (2023). *Relatório e Contas 2023*. Disponível em: <https://www.sonaecapital.pt/pt/investidores/informacao-financeira>.

UN Women. (2015). *Global Leaders' Meeting on Gender Equality and Women's Empowerment A Commitment to Action*. Planet 5050. Statement by H.E. Ms. Erna Solberg Prime Minister of Norway. Disponível em <https://www.unwomen.org/en/get-involved/step-it-up/commitments/norway>.

Marketing

A IMPORTÂNCIA DO MARKETING RELACIONAL NUMA EMPRESA DE SERVIÇOS – UM ESTUDO DE CASO

Teresa Maria Dias de Paiva, tpaiva@ipg.pt, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, BRIDGES – Investigação em Biotecnologia, Inovação e Design de Produtos para a Saúde, Instituto Politécnico da Guarda.

NECE – Centro de Investigação em Ciências Empresariais, Universidade da Beira Interior.
<https://doi.org/10.54499/UIDP/04630/2020>

Teresa Maria Monteiro Felgueira, tfelgueira@ipg.pt, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, CITUR – Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação Turística, Instituto Politécnico da Guarda.
<https://doi.org/10.54499/UIDB/04470/2020>

Dilcencia Sanches, sanchesdilce.unicv@gmail.com, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico da Guarda.

ABSTRACT

A importância de um forte relacionamento com os clientes é notório pelo aumento de competitividade que isso proporciona às empresas. É através do marketing relacional que não só se consegue um forte impacto na satisfação dos clientes, como a relação duradoura entre a empresa e clientes que se alcança permite uma maior fidelização e assim um sucesso contínuo e estável. Procurou-se assim, analisar o caso do Hotel e Restaurante Maense, que sendo um pequeno estabelecimento sofreu uma considerável redução de negócios durante a pandemia e compreender se o seu modelo de marketing relacional lhe permite manter essa contínua e estável competitividade. O estudo seguiu uma metodologia de estudo de caso com recolha de dados documental, qualitativa e quantitativa de modo a recolher as informações necessárias à construção do modelo de Marketing Relacional. Deste modo, foi possível compreender e desenvolver ações adequadas ao fortalecimento da relação entre a empresa e os seus clientes.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing Relacional, Satisfação, Qualidade, Estudo de Caso, Hotel e Restaurante Maense

ABSTRACT

The importance of a strong relationship with customers is notorious for the increased competitiveness that it provides to companies. It is through relationship marketing that not only has a strong impact on customer satisfaction achieved, but the lasting relationship between the company and customers that is achieved allows for loyalty and, thus, continuous and stable success. Thus, we sought to analyse the case of the Maense Hotel and Restaurant, which, being a small establishment, suffered a considerable reduction in business during the pandemic, and to understand if its relational marketing model allows it to maintain this continuous and stable competitiveness. The study followed a case study methodology with documentary, qualitative and quantitative data collection to collect the necessary information for the construction of the Relationship Marketing model. In this way, it was possible to understand and develop appropriate actions to strengthen the relationship between the company and its customers.

KEYWORDS: Relationship Marketing, Satisfaction, Quality, Case Study, Maense Restaurant

1. INTRODUÇÃO

O marketing relacional é fundamental ao desenvolvimento da liderança no mercado, na facilidade de aceitação de produtos e serviços e no processo de fidelização dos clientes (Bogmann, 2000). É, por isso, cada vez mais necessário as empresas de serviços, recorrerem ao marketing relacional, para puderem dar resposta satisfatória ao mercado (Marques, 2014). Assim, nesta perspetiva, as empresas devem definir o objetivo de alcançar uma certa posição no mercado, de forma a conquistar e manter seus clientes (Berman, 2006). Para executar uma estratégia racional eficiente, centrada na qualidade, é essencial que as empresas conheçam e compreendam as necessidades dos clientes (Camino, 2016). O objetivo é criar e manter relacionamentos, para que possam fidelizá-los e gerar rentabilidade para a empresa. (Lovelock et al., 2011).

As empresas devem desenvolver e assegurar a fidelidade desse clientes através de estratégias de marketing de relacionamento bem planeadas (Lovelock et al., 2011). Assim, para construírem relacionamentos de sucesso com os clientes, as empresas precisam escolher bem os seus segmentos-alvo e estrategicamente nos meios para se relacionarem com os clientes garantindo rapidez e a qualidade na produção e oferta do serviço (Lovelock et al., 2011). As empresas devem focarem-se na criação de um nível de valor nos produtos ou serviços que retenha os clientes, que os induza a voltar à empresa e repetirem compras, diferenciando-se da concorrência e estabelecendo vantagem competitiva, quando se quer ter um relacionamento profundo e duradouro com os clientes (Bogmann, 2000). Esse valor é a qualidade percebida pelo cliente e, como estratégia competitiva, é o atributo que permite que uma oferta seja única e valiosa do ponto de vista dos clientes (Camino, 2016). O marketing relacional surge como meio para assegurar e/ou melhorar a vantagem competitiva de uma empresa (Bogmann, 2000).

Para estabelecer um programa de marketing relacional é essencial o envolvimento de todo o pessoal da empresa, pois o resultado depende da participação e desempenho de todos os colaboradores. No entanto, é de salientar que se uma empresa que não tiver uma cultura interna direcionada ao marketing relacional, o programa terá poucas possibilidades de obter bons resultados (Bogmann, 2000).

Esse trabalho tem como objetivo aplicar um estudo de caso ao Hotel e Restaurante Maense, a fim de analisar e propor ações de marketing relacional, e assim fortalecer o relacionamento entre a empresa e os seus clientes, valorizando-os e, deste modo, conquistar sucesso de longo prazo para a empresa. Este sector, em Cabo Verde, é composto por microempresas de âmbito familiar e por isso é necessário dotar a gestão destes negócios de conhecimento para obterem um melhor resultado, promovendo a repetição da compra e o envolvimento dos clientes. Tem havido poucos investimentos na ilha e/ou ofertas no setor do turístico, o que faz com que existam grandes oportunidades inexploradas de conquista e fidelização de clientes e, assim, crescer no mercado.

2.ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1.O MODELO DE MARKETING RELACIONAL

No marketing relacional, transparece o fortalecimento e a sustentabilidade temporal das relações entre as empresas e os clientes. O Marketing Relacional inclui todas as atividades de marketing, com o objetivo de construir uma relação eficiente e duradoura entre empresas e consumidores (Smith, 2011; Antunes & Rita, 2007; Sheth & Parvatiyar, 2000).

O foco do Marketing Relacional, consiste na construção para estabelecer relacionamentos fortes e de longo prazo com clientes e parceiros, de modo a conquistar ou manter negócios entre ambas as partes. Para que estes relacionamentos sejam estabelecidos, o marketing deverá compreender as capacidades, os recursos, as necessidades, as metas e os desejos de diferentes grupos (Kotler & Keller, 2016): Clientes; Funcionários; Parceiros de marketing (canais fornecedores distribuidores revendedores agências); Membros da comunidade financeira (acionistas, investidores, analistas).

Para o autor Reis (2000, p.86), o Marketing Relacional pode ser entendido como “Um processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais, que permite compartilhar os benefícios das parcerias estabelecidas entre os vários intervenientes”. Nesta perspetiva, o esforço do Marketing Relacional concentra-se nos clientes individuais, conhecendo-os, compreendendo as suas necessidades e desejos de modo a satisfazê-los e construir um relacionamento duradouro.

Lindon et al. (2008), afirmam que o Marketing Relacional tem uma abordagem centrada no cliente e na satisfação das suas necessidades. Para que a empresa possa estabelecer e manter boas relações com os seus clientes, é necessário que ela os conheça, e seja relevante com eles; comunicar com eles; escutar-lhes, recompensar-lhes pela sua fidelidade e associar-lhe à vida da empresa ou da marca.

Sendo assim, apresentam alguns objetivos acompanhados das ferramentas de marketing, conforme se demonstra na Tabela 1 a seguir, onde o Marketing Relacional pode e deve utilizar as suas ações para poder estabelecer e manter boas relações com os clientes.

Tabela 1 - Objetivos e Ferramentas do Marketing Relacional. Fonte: Adaptado de Lindon et al., (2008)

Objetivos	Ferramentas
<i>Conhecer e ser relevante para os clientes</i>	<i>Base de dados</i>
<i>Comunicar com os clientes</i>	<i>Revistas; Correio personalizado; Página na Internet; email; SMS; iTV; Massmedia; Pontos de Venda; Força de Vendas</i>
<i>Ouvir a opinião dos clientes</i>	<i>Inquéritos; Serviço ao cliente; Call center; Página na Internet; Capacidade de armazenar e analisar as informações transacionais</i>
<i>Recompensar os clientes</i>	<i>Cartões e pontos de fidelização</i>
<i>Associar os clientes</i>	<i>Comunidades de clientes; Eventos; Fóruns</i>

Em contrapartida, o autor Brito (2011) afirma que o objetivo do Marketing Relacional é reconhecer, definir, segurar e fortalecer os relacionamentos com os clientes e os grupos de interesse, de maneira satisfatória em que todos os envolvidos consigam alcançar os seus objetivos, através de transações e de execução de compromissos mútuos. Neste sentido, faz-se necessário resgatar as contribuições de Evans e Laskin (1994), que defendem que o Marketing Relacional é um conjunto de atividades direcionadas para os clientes, em que a empresa procura manter relações de longo prazo com os seus atuais clientes, de modo a atingirem objetivos específicos entre ambas as partes. Esses autores abordam alguns dos principais caminhos que as empresas devem seguir para atingir as suas metas, como:

1. Compreender as necessidades do consumidor;
2. Tratar os clientes como integrantes de serviço;
3. Garantir de que os colaboradores atendam as necessidades do cliente, isso pode exigir que eles agem para além do regulamento da empresa;
4. Proporcionar os clientes a melhor qualidade possível, relativamente a necessidades de cada indivíduo.

Para tal, além dos passos indicados no alcance das metas, estes mesmos autores (Evans & Laskin, 1994) destacam alguns resultados positivos que o Marketing Relacional eficaz proporcionará, tais como:

1. Maior número de clientes satisfeitos;
2. Cliente mais fiéis;
3. Clientes com perceção de oferta de produtos de melhor qualidade;
4. Maior lucro por parte do vendedor.

Sendo assim, na visão de Evans e Laskin (1994), o Marketing Relacional é um processo contínuo, onde as empresas devem estar sempre conectadas com os seus clientes, a assegurar o cumprimento das metas traçadas. Entretanto, não se esquecendo em manter no seu planeamento estratégico os processos de Marketing Relacional para poder melhor controlar os seus recursos e atender a demanda dos clientes.

Camino (2016), apresenta as características consideradas importantes do marketing relacional, sendo elas: *O relacionamento* - no qual diz que o marketing deve ser orientado para a criação, desenvolvimento e fortalecimento de relacionamento com os clientes; *A interação*, para que haja um valor mútuo, a empresa e o mercado tem que estar em constante comunicação a longo prazo, pois promove uma visão estratégia no estabelecimento e fortalecimento das relações entre a empresa e seus mercados; *Personalização*, a forma como as empresas devem comunicar de acordo com as características específicas de cada cliente; *A memória*, o modo como a empresa deve fazer o registo de todos os dados importantes dos clientes, para que possam conhecê-los e prever as suas necessidades; *Orientação para o cliente* de maneira como a empresa deve ser gerida mais pelos gerentes de consumo, para que possa dar mais destaque à participação dos

clientes. Portanto, a empresa deve classificar seus clientes, ao ponto de atendê-los conforme a rentabilidade, que dão à empresa no curto e longo-prazo.

Evans e Laskin (1994) desenvolveram um modelo de Marketing Relacional eficaz, que as empresas podem planejar e executar na implementação das suas estratégias de Marketing Relacional. Este processo consiste em “Entradas”, “Resultados” e “Avaliação Contínua”, onde estes autores explicam que o Marketing Relacional necessita do apoio dos gestores e os seus princípios deverão estar na base da cultura corporativa de uma empresa, construindo um modelo que permite analisar a eficácia do relacionamento no âmbito do marketing e consequentemente na tomada de decisão (ver Figura 1).

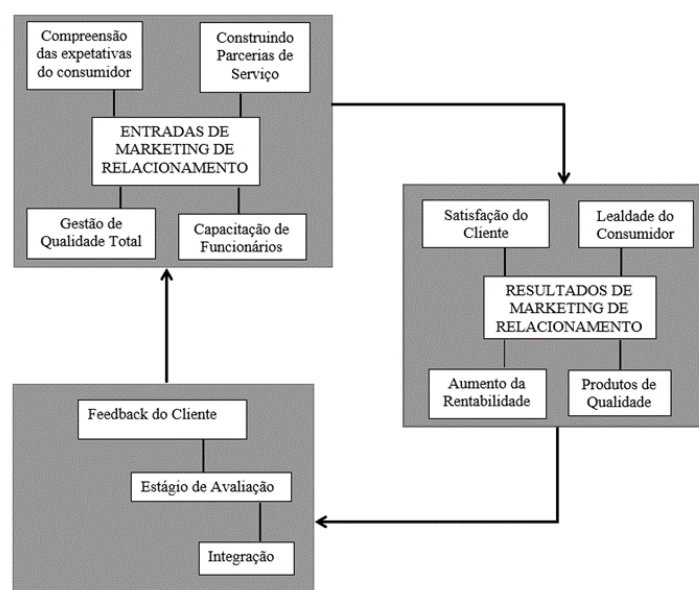


Figura 1 - Modelo de Marketing Relacional Eficaz. Fonte: Adaptado de Evans & Laskin (1994)

Numa breve explicação deste modelo, analisamos a primeira entrada “compreensão das expectativas do cliente”, onde estes autores defendem que as expectativas dos clientes, deverão ser geradas durante todo o processo de desenvolvimento do produto e do planeamento de marketing, definindo de forma clara as metas de desempenho. As empresas devem estudar e identificar os desejos dos seus clientes, para oferecer produtos e serviços conforme as expectativas e necessidades dos seus clientes, ou até mesmo superá-los. É necessário pesquisar e analisar os clientes, para definir quais os aspetos de Marketing Relacional devem ser aplicados. Os autores sugerem que estas informações, podem ser recolhidas pelos próprios funcionários, com contacto com o cliente, vendedores, distribuidores, gestores de contas, entre outros (Evans & Laskin, 1994).

A segunda entrada “construindo parcerias de serviços”, refere o estabelecimento de parcerias entre as empresas e os seus clientes. Através destas parcerias as empresas diferenciam e aumentam a utilidade das ofertas de produtos, e criam meios exclusivos centralizados no cliente (Evans & Laskin, 1994).

Na terceira entrada temos a “capacitação dos funcionários”, que diz respeito à capacitação que a empresa deve realizar de modo a preparar os funcionários que estão na linha da frente, para poderem atender os pedidos e desejos dos clientes e resolver os problemas, tomando decisões que melhor satisfaçam o cliente. Os funcionários devem estar esclarecidos sobre a missão da empresa. A empresa deve dar aos funcionários o poder e a autonomia para tomar decisões na resolução de problemas e sem o risco de serem anulados ou criticados caso esses atos levem a erros (Evans & Laskin, 1994).

A quarta entrada é a “gestão de qualidade total (TQM - Total Quality Management)”, aqui estes autores recomendam que as empresas implementem o programa de TQM, para a melhoria das características específicas do produto e serviço segundo os pedidos dos clientes. Este programa traz uma vantagem competitiva à empresa, colocando o cliente em primeiro

lugar. Este processo também exige o envolvimento dos funcionários, capacitando e incentivando-os a posicionarem-se da melhor forma (Evans & Laskin, 1994).

Todas estas “Entradas” conduzem a resultados que de acordo com Evans e Laskin (1994), devem ter uma avaliação contínua, através da recolha constante da apreciação dos clientes e a sua incorporação nos planos estratégicos das empresas. Neste sentido, o marketing relacional tem como meta construir relacionamentos de longo prazo, mutuamente satisfatórios com partes-chave como clientes, fornecedores, distribuidores e outros parceiros de marketing, de modo a conquistar ou manter negócios com elas.

Pelo modelo apresentado anteriormente, existem elementos de medição no marketing relacional, necessários para aferir, tais como a qualidade do serviço, satisfação do cliente, lealdade do cliente e rentabilidade da operação. Deste modo, e não descurando a importância da rentabilidade de uma empresa e da lealdade dos clientes, que numa perspetiva de marketing surgem em consequência da satisfação dos clientes, iremos focar o que se percebe como fundamental e que consiste na qualidade do serviço e a satisfação do cliente.

2.2. A QUALIDADE E A SATISFAÇÃO

A qualidade pode ser entendida como ausência de defeitos e está profundamente ligada à satisfação, iniciando-se com a identificação das necessidades do cliente e acabando com o alcance da sua satisfação (Kotler & Armstrong, 1995). A qualidade total é um procedimento para gerar negócio com o objetivo de aumentar a competitividade de uma organização, através de melhoria contínua da qualidade dos seus produtos, serviços, pessoas, processos e ambientes (Goetsch & Davis, 1997). A TQM consiste em ações de melhoria contínua, abrangendo todos os gerentes e funcionários da organização em um esforço completamente integrado para aprimorar o desempenho em todos os níveis. As atividades são basicamente focadas no aumento da satisfação do cliente (Goetsch & Davis, 1997). Melhorar a qualidade do serviço continua a ser uma prioridade, exigindo soluções inovadoras e abordagens estratégicas para satisfazer as expectativas dos cidadãos e promover a confiança e a satisfação (Robinson, 2003). Da mesma forma, os princípios do marketing relacional podem ser aplicados para cultivar relações positivas com os cidadãos, promover o envolvimento e melhorar os resultados da prestação de serviços (Shapiro, 2005).

No âmbito do marketing de serviços, Grönroos (2015), apresenta um modelo de duas dimensões básicas da qualidade de serviço: o que o cliente recebe e como o cliente recebe. Esse autor explica que a qualidade de um serviço conforme é percebida pelos clientes tem duas dimensões: uma dimensão relacionada ao resultado técnico (qualidade técnica) e uma dimensão relacionada ao processo funcional (qualidade funcional). A qualidade esperada deriva de vários fatores como: comunicação de marketing, preço, necessidades e valores do cliente. A comunicação de marketing engloba a publicidade, marketing direto, promoções, sites, comunicação digital e vendas, que estão sob o controlo direto da empresa. Por outro lado, a imagem, redes sociais e a comunicação boca-em-boca e as relações-públicas, são controladas indiretamente pela empresa. A imagem é muito importante para uma empresa de serviços e tem um papel fundamental na percepção do cliente sobre a qualidade do serviço e é essencial que seja gerenciada de forma adequada. As expectativas do cliente também são influenciadas pelas suas necessidades e seus valores que determinam a sua escolha (Grönroos, 2015).

A qualidade do serviço é um dos fatores que influencia a satisfação do cliente. Para que a empresa consiga ter uma melhoria constante na qualidade do serviço, é necessário ter em conta a satisfação do cliente (Alves, 2009).

3. METODOLOGIA

A metodologia centra-se num estudo de caso, onde se pretende perceber de que modo o seu modelo de relacionamento com os seus clientes é eficaz. Nesse sentido e de forma a poder recolher todas as informações que permitam a análise do modelo, estas tiveram de ser recolhidas por diferentes métodos. O objetivo de investigação é o de testar esse modelo se é possível implementar no planeamento e execução das estratégias de desenvolvimento das ações de marketing relacional do caso em estudo.

A pesquisa para que seja considerada estudo de caso, utiliza-se como forma da questão da pesquisa “como” ou “por que”, sobre um conjunto de fatos atuais, no qual o investigador tem pouco ou nenhum controle. Assim Yin (2001, p.32), define o estudo de caso como sendo “... uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos”. Ou seja, é uma pesquisa empírica que estuda alguma situação de vida real, principalmente quando a ação e o meio não estão claros.

O estudo de caso utiliza várias técnicas no qual pode recolher dados nomeadamente documentos, artefactos, entrevistas e observações (Yin, 2001). Neste caso recorreu-se a livros, artigos e estudos científicos e entre outros documentos para fazer o levantamento de ideias e contribuições de diferentes autores. Pode-se conferir na Tabela 2 o processo de construção da teoria deste estudo de caso.

Tabela 2 - Processo de construção da teoria do estudo de caso. Fonte: Adaptado de Carvalho et al., 2018

Etapas	Atividade	Objetivo / justificação
Seleção do caso	Definição da questão de investigação: • Aplicação do Modelo de Marketing Relacional eficaz numa pequena empresa Questões secundárias: • Qual a satisfação dos clientes? • Qual a relação entre a satisfação dos clientes e a sua retenção/ fidelização?	Compreender como o marketing relacional pode melhorar a performance e competitividade de uma pequena empresa Compreender a relação entre a satisfação dos clientes e o as técnicas de marketing relacional
Selecionar caso	Atividade económica: • Restauração	No marketing de serviços o serviço de restauração é um dos mais usuais e de fácil implementação, em particular nos pequenos negócios.
Método de recolha de Dados	Recolha de informação documental Recolha de informação por via de inquéritos	Para permitir a compreensão de toda a satisfação dos clientes e a diferença entre as suas expectativas e perceções
Análise de Dados	Análise descritiva e de correlação	Para procurar informação sobre a satisfação dos clientes e se ela é dependente de algum fator explicativo
Elaborar Hipóteses	Organizar informação de forma a evidenciar a validade das medidas aplicadas a partir de uma lógica de análise de textos.	Para conseguir compreender o enquadramento e importância do marketing relacional e a sua relação com a satisfação e qualidade do serviço
Analisar literatura	Enquadrar e justificar a importância do Marketing Relacional Compreender o modelo relacional eficaz e a importância da medição da satisfação dos clientes	Levantar as raízes teóricas para desenvolver contributos
Recolha de informação	Aplicação de técnicas de recolha de informação e testar o modelo relacional eficaz	Recolha de informação diretamente no local e Observação; Inquérito
Discussão e Conclusão	Reflexão e desenvolvimento de sugestões e pistas de investigação	Melhorar o desempenho e competitividade de uma pequena empresa

A pesquisa seguiu técnicas de recolha de informação quantitativa e qualitativa. Em termos qualitativos recorreu-se a fontes bibliográficas sobre a temática em estudo, com o objetivo de sustentar a base prática. Para além disso, procedeu-se a uma pesquisa de carácter descritivo, com o objetivo de caracterizar o modelo relacional do Hotel Restaurante Maense, referente aos serviços prestados. Procedeu-se, ainda, à recolha de informação existente sobre os clientes do empreendimento Maense e sobre o seu sistema de TQM, de modo a compor a informação necessária para a análise da satisfação dos clientes e, consequentes estratégias de atuação, através da construção do modelo de marketing relacional a que nos propusemos. Em termos quantitativos, porque faltava informação relevante sobre a satisfação dos clientes foi necessário recorrer a um instrumento de aferição da perceção dos clientes, onde é utilizado, tipicamente, um questionário, para a recolha dos dados. Deste modo, há a necessidade de aprofundar a informação pela realização de inquéritos, assente em alguns critérios de satisfação (confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e elementos tangíveis) (Grönroos, 2015). Nesta perspetiva houve necessidade de definir a população a inquirir (todos os clientes do Hotel Restaurante Maense) e uma amostra utilizando a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, e como tal foram escolhidas pessoas pelo facto de estarem presentes no local (Reis et al., 2021). A qualidade de serviços percecionada pelos clientes da entidade em estudo foi inquirida através de perguntas fechadas e utilizando uma escala de Likert de 7 pontos, entre 1, “discordo

totalmente”, 2 “discordo muito”, 3 “discordo”, 4 “não concordo nem discordo”, 5 “concordo”, 6 “concordo muito” e 7 “concordo totalmente”, discordo (2), e concordo totalmente (7).

O caso em estudo centra-se na área de restauração com o objetivo de analisar a importância de se implementar o *marketing* de serviços para a melhoria de oferta de produtos e serviços para uma maior satisfação e consequentemente o sucesso do negócio.

4. RESULTADOS

Para a recolha dessas informações, teve-se o contacto direto com o proprietário do Hotel e Restaurante Maense, por ser a pessoa que responde pela empresa, além da observação da prestação de serviço, a fim de obter respostas necessárias para levantar dados para o estudo de caso.

4.1. APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE EM ESTUDO E ANÁLISE QUALITATIVA

O Hotel e Restaurante Maense é um pequeno empreendimento familiar de restauração e hotelaria, situada na cidade do Porto Inglês, na ilha do Maio, em Cabo Verde. O empreendimento foi inaugurado no ano 1999, nessa altura tinha apenas a área de restauração, sendo depois construída e inaugurada em 2010 a parte do alojamento.

O Hotel Restaurante Maense tem como missão oferecer os melhores serviços de restauração e alojamento aos seus clientes e população da ilha do Maio, com vista a satisfazer as suas necessidades e desejos. A sua visão, estende-se em ser um espaço de referência, na cidade do Porto Inglês a nível de restauração e hotelaria. Pelo facto da empresa se situar na ilha do Maio, uma ilha de grande potencial turístico, sendo considerada pela UNESCO em 2020 como património mundial, e pelo facto de ser uma grande atração turística, existe uma oportunidade para pequenos e grandes negócios, com impacto positivo para os empreendedores, para a ilha e para o País.

No caso do restaurante, o elemento físico (a comida) que inclui o serviço pode ser influenciador ou mesmo fundamental, para a avaliação da qualidade técnica em serviços (objetividade, tangibilidade, mensurabilidade). Por outro lado, o ambiente, a forma como os clientes são tratados pelos empregados, como os serviços são prestados e a forma como são resolvidos os problemas, também podem influenciar a perceção da qualidade funcional. A dimensão funcional da qualidade percebida num serviço afeta a própria perceção da dimensão técnica. Então, pode-se dizer que as duas dimensões interligam e interagem entre si (Saias, 2017). O atendimento, a preparação dos alimentos e todos os detalhes das refeições, o aspeto do espaço, o estacionamento, entre outros influenciam na perceção do cliente sobre o atendimento (Saias, 2017).

O Hotel Restaurante Maense não tem trabalhado um modelo formal de relacionamento com os seus clientes. Sendo uma empresa familiar, a sua proximidade com os clientes é elevada e procura sempre satisfazê-los, de acordo com as vontades que expressam no momento de usufruto do serviço. Tem clientes leais que frequentam o estabelecimento há muitos anos, mas não consegue aferir da importância e/ou valor que representam para o negócio. Procura, por isso, oferecer sempre serviços e refeições de qualidade para potenciar a experiência dos seus clientes. Não tem um modelo de Gestão de Qualidade Total definido, nem um sistema formal e contínuo de obtenção do feedback dos seus clientes, mesmo que acredite que a imagem percebida tem sido sempre positiva, de um modo global. Desde sempre, que se tem preocupado com a capacitação dos seus funcionários, sendo disponibilizadas formações no ramo de conservação e manutenção dos alimentos, hotelaria e turismo.

O conjunto de serviços que oferece, construídos por vontade dos seus clientes são vários, pelo que podem ser considerados como parcerias de serviços, tal como refere o Modelo de Marketing Relacional. Podem-se destacar alguns:

- Bailes noturnos nas épocas festivas (noite de Natal, final e início do ano, Páscoa, aniversários) e também na época de verão;
- Aluguer de espaço para realização de festas de aniversários;
- Jogos de cartas com almoços e tarde de convívio, a pedido dos clientes;
- Convivências de grupos de adeptos de equipas de futebol (FCPorto e SLBenfica), nas várias praias da ilha na época de verão;
- Tardes de convívios e refeições nos dias de festas religiosas (1 de novembro, Dia de todos os Santos e Quarta-feira Cinzas);
- Realização de jantares ao domicílio dos clientes;

- Domingo de animação nas praias da cidade nas épocas de verão;
- Relativamente a parcerias com entidades externas, realizam: ofertas de pacotes acessíveis de alojamento e alimentação.

O negócio tem tido uma rentabilidade adequada à dimensão que detém, no entanto, por causa da pandemia COVID19, a sua rentabilidade sofreu uma quebra pois a componente do Hotel teve de ser encerrada e o restaurante durante muito tempo também permaneceu fechado. O Hotel e Restaurante Maense não tem um conhecimento formal e estruturado da satisfação dos seus clientes. Assume a satisfação dos seus clientes, pelo contacto direto com os seus clientes, pelo consumo repetido e ausência de queixas.

4.2. ANÁLISE QUANTITATIVA

Os dados quantitativos recolhidos foram tratados e analisados, através do Software SPSS, descrevendo a caracterização dos inquiridos e das suas respostas e procurando correlacionar as respostas com as características dos inquiridos.

Analisando o grau de confiabilidade do questionário construído, aplicou-se o teste estatístico do Coeficiente Alfa de Cronbach para medir essa confiabilidade ou consistência interna da escala utilizada (Murteira & Antunes, 2013). O valor do foi de 0,705, considerado razoável, e que demonstra que a escala de perguntas utilizada que o questionário utilizado é confiável.

Pela caracterização da amostra que consistiu em 21 inquiridos, sendo 38,1% do sexo masculino e 61,9% do sexo feminino, a idade média é de 36 anos e a maioria são residentes (71,43%). No seguimento da descrição das perguntas realizadas temos o resumo dos resultados que se visualizam na Tabela 3.

Tabela 3 – Resumo da análise descritiva das perguntas realizadas no questionário

Questões	Resultados Descritivos
“O pedido é entregue tal como desejado e a fatura é apresentada sem erro”	66,7% concordaram 23,8% concordaram muito
“Não ocorram erros durante todo o serviço”	81,0% concordaram 14,3% não concordaram nem discordaram
“Os funcionários demonstram preocupação com os clientes durante todo o tempo”	66,7% concordaram 28,6% concordaram muito
“Existe espaço suficiente para estacionamento”	81,0% discordam 19,0% não concordam nem discordam
“O restaurante é de fácil acesso”	95,2% estão de acordo
“A localização do estacionamento é boa e transmite confiança”	76,2% concordaram 19,0% não concordaram nem discordaram
“A comida era de qualidade (bom sabor e boa apresentação)”	66,7% concordam totalmente 28,6% concordaram muito
“Os funcionários estão bem formados e transmitem confiança”	61,9% concordaram 19,0% concordaram muito
“O horário de atendimento é adequado”	57,1% concordaram 33,3% concordaram muito
“Os funcionários lhes receberam com cortesia e sem demora sentaram-me numa mesa”	57,1% concordaram 28,6% concordaram muito
“Os funcionários foram simpáticos com eles durante todo o tempo”	66,7% concordaram 19,0% concordaram totalmente
“Atratividade do espaço exterior”	42,9% concordam 33,3% não concordam nem discordam
“Atratividade do espaço interior”	53,38% concordaram 28,57% não concordaram nem discordaram
“A iluminação do espaço interior é adequada”	95,2% concordaram
“Existem suportes de entretenimento suficientes com TV, Rádio e WIFI”	66,7% discordaram 19,0% não concordaram nem discordam
“Os funcionários bem-apresentados”	66,7% concordaram 14,3% concordaram muito
“Existem várias formas de contactar, reservar e (pagar tlmvl, e-mail, Facebook, caixa, vint4, etc)”	52,4% discordam 42,9% discordam muito
“Qual o nível de satisfação com esta experiência?”	47,6% estão satisfeitos 38,1% muito satisfeitos
“Em geral como considera o preço pago face ao valor recebido (oferta do restaurante)?”	61,9% disseram que está adequado 28,6% responderam que esta barato
“Há quanto tempo frequenta o Restaurante Maense?”	52,4% responderam que há mais de três anos 38,1% disseram que há três anos
“Quantas vezes já visitou o Restaurante Maense?”	71,4% responderam que já visitaram mais do que 5 vezes 23,8% afirmaram que já visitaram 4-5 vezes
“Quantas vezes por ano frequenta o Restaurante Maense?”	47,6% responderam que frequentam todos os meses 42,9% disseram 6 vezes ao ano
“Como tomou conhecimento do restaurante Maense?”	66,7% responderam que foi através de amigos/familiares 28,6% disseram que foi através de publicidade
“Recomendariam o restaurante a amigos ou familiares?”	95,2% responderam que sim

De um modo geral podemos observar que os clientes consideram que a qualidade do serviço prestado é adequada e estão satisfeitos. São, também clientes que repetem bastante a aquisição do serviço o que de algum modo confirma os resultados obtidos.

Correlacionando as variáveis descritivas dos inquiridos com as respostas às questões efetuadas, através do Coeficiente de Correlação de Pearson (r) para medir a intensidade da associação existente entre duas variáveis quantitativas (Thrane, 2019), podemos observar que poucas são as correlações encontradas (ver Tabela 4).

Tabela 4- Correlação variáveis descritivas dos inquiridos e questões realizadas

Variáveis	Correlação de Pearson	Significância Assintótica (Bilateral)
Género dos inquiridos * O pedido é entregue tal como desejado e a fatura é a apresentada sem erros.	6,462	,040

Só foi observada uma pequena correlação entre os inquiridos do sexo feminino e a consideração que o serviço é prestado com qualidade.

Se analisarmos a correlação entre diferentes respostas é de salientar que a resposta positiva de recomendação do serviço de restauração e questões sobre a qualidade e satisfação com a prestação desse serviço estão positivamente correlacionadas (ver Tabela 5).

Tabela 5 - Correlação entre respostas dadas

Variáveis	Correlação de Pearson	Significância Assintótica (Bilateral)
Recomendarias este restaurante a amigos ou familiares? * Não ocorram erros durante todo o serviço.	6,300	,043
Recomendarias este restaurante a amigos ou familiares? * Os funcionários estão bem formados e transmitem confiança.	9,975	,019
Recomendarias este restaurante a amigos ou familiares * Quantas vezes já visitou o Restaurante Maense?	21,000	,000
Recomendarias este restaurante a amigos ou familiares * Há quanto tempo frequenta o Restaurante Maense?	21,000	,000
Recomendarias este restaurante a amigos ou familiares? * Quantas vezes por ano frequenta o Restaurante Maense?	9,975	,007
Recomendarias este restaurante a amigos ou familiares? Qual o nível de satisfação com esta experiência?	6,300	,043

Ainda que não tenham sido observadas muitas respostas às questões correlacionadas é de realçar as que foram encontradas, porque se compreende a coerência e veracidade da recomendação do serviço, que é consistente com alguns atributos de qualidade e satisfação com o serviço prestado, que podem por isso ser fatores de diferenciação.

4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com os resultados extraídos na recolha de dados, foi efetuada uma análise ao modelo de marketing relacional do Hotel e Restaurante Maense, no sentido de analisar a eficácia do relacionamento entre a referida empresa e os seus clientes, tendo por base o modelo aplicado e fazendo recomendações de melhoria do serviço.

4.3.1 ENTRADAS DE MARKETING RELACIONAL

Pelo nome que tem, “Hotel e Restaurante Maense”, cria uma enorme expectativa nos clientes por ter o nome da Ilha “Maio”, ou seja, os clientes esperam encontrar algo que os surpreenda, por ser o espaço do povo Maense.

No que refere ao espaço físico, os clientes esperavam mais do que aquilo que o Hotel Restaurante Maense oferece, tendo uma expectativa surpreendida pela negativa numa percentagem de 66,7%. Precisa, pois, de melhorar o espaço físico, visto que umas grandes percentagens de clientes esperavam mais daquilo que é decoração, iluminação, ou seja, o cenário que compõe o ambiente interno. Pelos dados analisados, é de se notar que o espaço exterior carece de retoques que atraí e desperta interesse aos clientes, isto porque verificou resultados abaixo da média em termos da atratividade.

Podemos verificar através dos dados recolhidos, que embora não exista espaço suficiente para o estacionamento, segundo a avaliação dos clientes (81% dos clientes atuais discordam que existe espaço suficientes), a localização do mesmo é boa e transmite confiança (76,2% dos clientes atuais concordaram). Cerca de 95,2% dos clientes atuais concordaram que o restaurante é de fácil acesso, isso leva a crer que a localização favorece, a frequência ao restaurante, fazendo com que sejam considerados clientes fiéis.

Dispõem de horários de funcionamento que convém aos clientes, pois que podemos comprovar que 57,1% clientes atuais concordaram que o horário de atendimento é adequado. Pelas avaliações feitas pelos clientes, é de se afirmar que o Hotel e Restaurante Maense prioriza, realmente, a satisfação dos seus clientes. No entanto, e porque atualmente o mundo e a sociedade estão cada vez mais digitais, procurando sempre formas de realizar as coisas com rapidez e eficácia, o serviço deve evoluir nessa área, procurando formas de contactar, reservar e pagar que se adequem melhor à realidade dos clientes. Como por exemplo: aderir a várias opções de forma de pagamento que sejam de fácil acesso, rápido e seguro na realização de compra; divulgar e expandir a comunicação nas redes sociais e criando um website, efetuar publicações do menu ou pratos do dia, pedir sugestões dos pratos, para assim alcançarem mais potenciais clientes e conseguirem fazer reservas por esta via. Há, ainda, que ter equipamentos mais modernos como WIFI e TV por via satélite para entreter e ter um ambiente descontraído e aconchegado no espaço.

Não se esperando que a empresa familiar defina um sistema de Gestão de qualidade total, é de esperar que construa uma forma mais contínua de análise de satisfação e de garantia de qualidade de todos os seus serviços, demonstrando através da comunicação de cumprimento das regras do negócio que opera. O Restaurante Maense tem de criar formas de avaliação após consumo, como por exemplo por via de mini-inquéritos de satisfação no final das refeições e procurar dialogar com os clientes dando-lhes oportunidades de reclamações/sugestões. Com esta tática podem identificar as necessidades e conhecer as expectativas do cliente, e assim oferecer bens e serviços que as superem evitando falhas.

Através dos dados recolhidos, observamos que cerca de 61,9% clientes atuais concordaram que os clientes estão bem formados e transmitem confiança e estão bem-apresentados. Assim, é observado que positivamente os funcionários procuram o bom atendimento aos clientes e que a empresa os capacita devidamente.

Quanto à construção de parceria de serviços realizadas o empreendimento deverá continuar a realizar algumas parcerias e atividades como: espetáculos musicais com músicos locais e noites de músicas tradicionais aos finais de semanas, lançamento de novos pratos e degustação gratuita; reabrir o espaço de alojamento e refazer parcerias externas, com entidades locais, por exemplo agências de viagens locais e das outras ilhas, divulgando pacotes promocionais de bebidas e pratos especiais, com objetivo conquistar turistas nacionais e internacionais, que viajam pela ilha aos finais de semana a desfrutar do bom que se tem ali.

4.3.2. RESULTADOS DE MARKETING RELACIONAL

Através dos resultados extraídos da análise dos dados, notamos que uma grande maioria (42,6%) de clientes atuais frequentam o restaurante todos os meses durante o ano. Pelo que o Hotel e Restaurante Maense deve procurar estratégias que continuem a reter e a fidelizar os seus clientes, através de descontos ou outras promoções, como por exemplo: pacotes com menus de alojamento e refeições nas datas comemorativas (Dia do Pai, da Mãe, Dia dos Namorados, etc.). Ainda de acordo com as correlações identificadas o Hotel e Restaurante Maense poderia criar um incentivo às recomendações dos atuais clientes junto dos seus amigos e familiares.

Pelos resultados obtidos, podemos concluir que os clientes do Hotel e Restaurante Maense, estão satisfeitos nas dimensões de qualidade apresentadas (confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia e elementos tangíveis), pois, tanto para os clientes atuais respondem, na sua maioria, positivamente. Em alguns pontos (existência de espaço suficiente para

o estacionamento; existência de suportes de entretenimento suficientes, como TV, Rádio, WIFI; e a existência de várias formas de contactar, reservar e pagar) registaram-se respostas, na sua maioria, negativas. Relativamente à satisfação com a experiência e o preço pago pelo valor recebido, os inquiridos também se mostraram satisfeitos. Todavia, é de salientar que o restaurante deve manter e reforçar a qualidade nesses aspetos, e melhorar os que ainda não superaram as expectativas dos clientes, para que possam ter uma vantagem competitiva no mercado e consequente o sucesso ao longo prazo. O mesmo se observa relativamente à qualidade dos produtos e serviços oferecidos, podendo, no entanto, procurar diversificar os tipos de pratos (vegetariano, veganos, locais) e bebidas, para além daqueles que são habituais oferecer e assim conquistar novos clientes e inovar, podendo mesmo criar o novo serviço de take-away de refeições.

As inúmeras atividades realizadas pelo Hotel e Restaurante Maense, têm trazido uma boa rentabilidade para a empresa. No entanto, devido à crise da pandemia da Covid19, em que muitas dessas atividades ficaram suspensas e o negócio teve uma queda considerável e ainda está a recuperar. Assim, o Hotel e Restaurante Maense deve reestruturar as atividades tanto nas parcerias externas e com clientes, como da sua própria iniciativa, para aumentar a rentabilidade.

Perante a análise dos resultados obtidos, nota-se que os clientes do Restaurante Maense se mostram satisfeitos ao ponto de fazer uma comunicação boca em boca, recomendando-o a outros, divulgando a sua satisfação e ajudando a conquistar novos clientes. Ou seja, o feedback que os clientes declararam foi muito positivo, Porém poderá ser criando, por via digital (redes sociais e website) uma forma de contacto perante com os seus clientes e assim permitir uma monitorização mais constante do feedback dos clientes e do que necessitam.

É de referir, que ainda falta muito por fazer para atingir um modelo de marketing relacional eficaz em todas as suas componentes. É fundamental que o Hotel e Restaurante Maense adote práticas de marketing relacional para que possam compreender, satisfazer as necessidades e superar as expectativas dos clientes de modo a construir um relacionamento duradouro, pois o cliente é o foco principal da empresa. Pelo facto do Hotel e Restaurante Maense ser um empreendimento e um espaço pequeno, faz com que consiga ficar mais perto dos clientes, dar uma atenção individualizada, comunicar diretamente com eles, conseguindo assim, conhecer os seus gostos e desejos e também corrigir falhas ou até mesmo evitá-las. Por outro lado, por ser uma ilha pequena com poucas ofertas nessa área, é uma oportunidade para a empresa se diferenciar no mercado e ter vantagens competitivas.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho de investigação procurou analisar o Modelo de Marketing Relacional do Hotel e Restaurante Maense. Foi possível concretizar os objetivos de pesquisa através da metodologia de estudo de caso e de implementação de técnicas qualitativas e quantitativas de recolha de dados necessário à caracterização do relacionamento do empreendimento com os seus clientes, observando os aspetos positivos e propondo ações de melhoria, contribuindo para ajudar o Hotel e Restaurante Maense a superar as dificuldades em que se encontra devido às restrições e até ao encerramento de serviços a que se viu obrigado na pandemia e que ainda hoje tem dificuldade de superar.

Ainda que este trabalho de investigação tenha as suas limitações por ter recolhido dados quantitativos de poucos clientes e assim não permitir uma generalização dos resultados, os dados recolhidos são coerentes nas diferentes respostas obtidas. Considera-se que o passo seguinte para a investigação, seria dotar de um plano de marketing estratégico o Hotel e Restaurante Maense, assim como desenvolver as suas componentes de comunicação, nomeadamente digital e de vendas.

REFERÊNCIAS

- Antunes, J., & Rita, P. (2007). O marketing relacional e a fidelização de clientes: estudo aplicado ao termalismo português. *Economia global e gestão*, 12(2), 109-132.
- Berman, B. (2006). Developing an effective customer loyalty program. *California Management Review*, 49(1), 123-148. <https://doi.org/10.2307/41166374>.
- Bogmann, M. I. (2000). Marketing de Relacionamento - estratégias de fidelização e suas implicações financeiras. São Paulo: Editora Nobel.
- Brito, M. C. (2011). Marketing Relacional: das origens às atuais escolas de Pensamento. *Revista Portuguesa de Marketing*. Universidade do Porto.
- Camino, R. J. (2016). Marketing relacional. 1ª edição. Perú: *Pearson Educación de Perú*.
- Carvalho, L., Soutinho C., Paiva, T., & Leal, S. (2018). Territorial intensive products as promoters of regional tourism. The case study of Douro skincare. *Holos*, Ano 34, Vol. 04.
- Evans R. J., & Laskin, L. R. (1994). The Relationship Marketing Process: a Conceptualization and Application.
- Goetsch, L. D., & Davis B. S. (1997). Introduction to Total Quality: quality management for production, processing, and services. (2nd edition). Columbus, Ohio: Prentice-Hall.

- Grönroos, C. (2015). *Service Management and Marketing – Managing the Service. Profit Logic*. (4th edition). Reino Unido: John Wiley & Sons Ltd.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1995). *Princípios de Marketing*. (7ª ed.). (tradução de Vera Whately). Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. Consultado a 19 de fevereiro de 2021
- Kotler, P., & Keller, L., K. (2016). *Marketing Management*. (15th editions). England: *Pearson Education Limited*.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2008). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. (11.ª ed.). Lisboa- Portugal: Pinter Portuguesa.
- Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, A. M., (2011). *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. (7ª edição). Brasil: Pearson Prentice Hall.
- Marques, A. (2014). *Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. 2ª Ed., Edições Sílabo.
- Murteira, B. & Antunes M., (2013) *Probabilidades e Estatística*. (Vol. 11). Lisboa: Escolar Editora
- Reis, E., Melo, P., Andrade, R., & Calapez, T. (2021). *Estatística Aplicada - Livro 1*. 7ª Edição. Portugal: Edições Sílabo.
- Reis, J. (2000). *O Marketing Personalizado e as Tecnologias de Informação*. (1ª ed.). Portugal: Edições Centro Atlântico.
- Robinson, P. M. (Ed.). (2003). *Time series with long memory*. *Advanced Texts in Econometrics*.
- Saías, L. (2017). *Marketing de serviços. Qualidade e fidelização de clientes*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31(1), 263-284.
- Sheth, J. & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of Relationship Marketing*. Thousand Oaks, *Sage Publications*.
- Smith, M. (2011). *The New Relationship Marketing: How to Build a Large, Loyal, Profitable Network Using the Social Web*. John Wiley & Sons Inc.
- Thrane, C. (2019). *Applied Regression Analysis: Doing, Interpreting and Reporting*. (1ª edição). Londres: *Taylor & Francis Editora*.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planeamento e Métodos*. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman.

INFLUENCER MARKETING ON INSTAGRAM: HOW SPONSOR CLARITY AFFECTS ATTITUDES AND CONSUMER BEHAVIOR TOWARD RECOMMENDED BRANDS

Alcina Gaspar Ferreira, alcina.gaspar@ipleiria.pt, CARME, School of Technology and Management,
Polytechnic of Leiria, Leiria, Portugal

Cátia Fernandes Crespo, catia.crespo@ipleiria.pt, CARME, School of Technology and Management,
Polytechnic of Leiria, CSG/ADVANCE, Leiria, Portugal

Fábio Matos Ribeiro, ribeiro.fbio@live.com.pt, CARME, School of Technology and Management,
Polytechnic of Leiria, Leiria, Portugal

Mariana Oliveira, mariana.o1999@hotmail.com, School of Technology and Management, Polytechnic of
Leiria, Leiria, Portugal

ABSTRACT

For over a decade, brands have collaborated with social media influencers (SMIs) to promote products and foster positive attitudes and behaviors, establishing influencer marketing as an effective communication strategy. However, drawing on persuasion knowledge theory, consumers have become more aware of SMIs' marketing persuasive intentions, which may lead to resistance. Research on how perceived sponsor clarity affects influencer marketing effectiveness remains limited, and the findings are often contradictory. To address this gap, an online survey was conducted among Instagram SMIs' followers, and the data analyzed with structural equation modelling (PLS-SEM). Results show that the effects of sponsor clarity on brand attitude, purchase intention and word of mouth of SMIs' recommended brands are positive and partially mediated by SMI's perceived influence. Therefore, when consumers recognize sponsored content, it does not reduce influencer marketing effectiveness. Consequently, we recommend transparent sponsorship disclosure in influencer posts, aligning with consumer protection laws.

KEYWORDS: Influencer marketing, Sponsor clarity, Brand attitude, Purchase intention, WOM.

AUGMENTED REALITY APPLIED IN THE COSMETICS AREA

Thaynanda Mirella Sena Silva, a043869@umaia.pt, Universidade da Maia

José Luís Tavares Pires Dias dos Reis, jreis@umaia.pt, Universidade da Maia, LIACC/FEUP

Carlos Manuel Ferreira Alves, calves@umaia.pt, Universidade da Maia, Algoritmi/U. Minho

Filipe Trigueiros Rafael de Sampaio Rodrigues, fsrodrigues@umaia.pt, Universidade da Maia

Vera Lúcia da Silva Carlos, vcarlos@umaia.pt, Universidade da Maia, NECE/UBI

ABSTRACT

The study examines the integration of Augmented reality (AR) in the cosmetics sector, focusing on the Virtual MakeUp Try-On tool by L'Oréal Paris. Employing a quantitative methodology, 121 responses from a structured questionnaire were analyzed, assessing variables such as ease of use, perceived usefulness, intention to use, and trust. The results validated four hypotheses on trust, usefulness, ease of use, convenience and intention to use regarding the tool under study. The study highlights challenges such as the need for greater technological compatibility and the reinforcement of consumer trust through data security and privacy measures. It concludes that while AR does not entirely replace traditional methods, it is a pivotal tool for transforming shopping experience and driving digital strategies in the industry.

KEYWORDS: Augmented reality, Virtual Reality, Virtual Try-On, Cosmetics industry, Makeup.

MENSAJES QUE IMPACTAN: LA IMPORTANCIA DEL ENCUADRE EN LA COMUNICACIÓN DE ALIMENTOS PROAMBIENTALES

Cecilia López Boronat, cboronat@ujaen.es, Universidad de Jaén

Sergio Valdelomar Muñoz, svmunoz@ujaen.es, Universidad de Jaén

Eva María Murgado Armenteros, emurgado@ujaen.es, Universidad de Jaén

RESUMEN

En el ámbito de la comunicación proambiental, en los últimos años se ha puesto el foco en el encuadre del mensaje como estrategia para incidir en la forma en que los consumidores responden a un mensaje determinado. Sin embargo, existe poco consenso sobre qué encuadres resultan más efectivos. Este trabajo se centra en analizar la influencia de los tipos de encuadres más utilizados, adaptados al contexto de los alimentos proambientales³⁹. Para ello, se realizó un pretest publicitario con grupos de discusión, con el fin de profundizar sobre las percepciones y preferencias de los propios consumidores. El análisis permite identificar una preferencia por los mensajes positivos, que incluyen información concreta y que también destacan los beneficios personales de consumir el producto. Los resultados permiten profundizar en las razones por las cuales los consumidores se muestran más motivados ante estos mensajes, así como en implicaciones prácticas para la comunicación.

PALABRAS CLAVE: Comunicación proambiental, Alimentos proambientales, Encuadre del mensaje, Efectividad de la comunicación, Marketing sostenible.

ABSTRACT

In the field of pro-environmental communication, recent years have seen a growing focus on message framing as a strategy to influence how consumers respond to a given message. However, there is little consensus on which frames are the most effective. This study examines the influence of the most commonly used framing types, adapted to the context of pro-environmental food products⁴⁰. To this end, an advertising pre-test was conducted using focus groups to gain deeper insights into consumers' perceptions and preferences. The analysis identifies a preference for positive messages that provide concrete information and highlight the personal benefits of consuming the product. The findings offer a deeper understanding of why consumers are more motivated by these messages and provide practical implications for communication strategies.

KEYWORDS: Pro-environmental communication, Pro-environmental food, Message framing, Communication effectiveness, Sustainable marketing.

³⁹ Esta investigación ha sido financiada por el proyecto LIFE Olivares Vivos+ (LIFE20 NAT/ES/001487) de la Comisión Europea.

⁴⁰ This research was funded by the LIFE Olivares Vivos+ project (LIFE20 NAT/ES/001487) of the European Commission.

ESTUDO DE PERCEÇÕES DE MARCA EM CLUBES DE FUTEBOL: UM ESTUDO DE CASO DO CLUBE SPORT LISBOA E BENFICA (PORTUGAL)

Gustavo Matos Rizzi, gustavo.rizzi@ipcbcampus.pt, Instituto Politécnico de Castelo Branco, Escola de Gestão de Idanha-a-Nova - ESGIN.

Sara Brito Filipe, sarafilipe@ipcb.pt, Instituto Politécnico de Castelo Branco, NECE-UBI

Carlos Sampaio, cfsampaio@ipcb.pt, Instituto Politécnico de Castelo Branco, NECE-UBI

ABSTRACT

O futebol é muito popular a nível global, e o clube Sport Lisboa e Benfica (Portugal), figura como um dos mais proeminentes. Utilizando da ferramenta identidade de marca, temos o objetivo de investigar os adeptos do clube Benfica e como eles percebem os componentes da marca do clube (imagem) e a forma como foram desenvolvidos (identidade) e analisar se varia de acordo com o género. Através de uma investigação por inquéritos, foram coletados dados que resultou em uma imagem geral positiva do Benfica, com uma discrepância negativa nos indicadores de responsabilidade social e sustentabilidade. Na análise por género, ocorreu uma congruência nas opiniões entre homens e mulheres, com destaque para o público feminino, que representou 38% da amostra. Concluímos que, para o Benfica alcançar a sua identidade de marca desejada deve focar-se em ações que melhorem a percepção de responsabilidade social e ambiental e atrair mais adeptos jovens e femininos.

PALAVRAS-CHAVE: Identidade de Marca, Gestão Desportiva, Clubes de futebol, Benfica, Percepção de marca.

ABSTRACT

Football is very popular globally, and the club Sport Lisboa e Benfica (Portugal) is one of the most prominent. Using the brand identity tool, we aim to investigate fans of the Benfica club and how they perceive the components of the club's brand (image) and the way they were developed (identity) and analyze whether it varies according to gender. Through a survey investigation, data was collected that resulted in a positive overall image of Benfica, with a negative discrepancy in social responsibility and sustainability indicators. In the analysis by gender, there was a congruence in opinions between men and women, with emphasis on the female audience, which represented 38% of the sample. We conclude that, for Benfica to achieve its desired brand identity, it must focus on actions that improve the perception of social and environmental responsibility and attract younger and women fans.

KEYWORDS: Brand Identity, Sports management, Football clubs, Benfica, Brand perception.

PERCEPCIÓN SOCIAL EN LA RED SOCIAL X SOBRE EL EMPAQUETADO GENÉRICO DEL TABACO EN ESPAÑA: UN ESTUDIO EXPLORATORIO

Paloma Hidalgo-García, paloma.phg@uma.es, Universidad de Málaga

María-Mercedes Rojas-de-Gracia, mmrojasgracia@uma.es, Universidad de Málaga

RESUMEN

El empaquetado genérico es una medida antitabaquismo aprobada en 23 países y promovida por la Organización Mundial de la Salud, que genera controversia entre compañías tabacaleras, ciudadanos, estancos y asociaciones. En España, desde 2023, el Ministerio de Sanidad pretende implantarla. Esta investigación exploratoria persigue conocer la percepción que suscita la medida entre los usuarios de la red social X antes de su posible implementación. Para ello se han analizado las respuestas recibidas en cuatro publicaciones realizadas por perfiles cualificados en la materia. Se ha indagado sobre el sentimiento que despierta la medida y los principales motivos de rechazo, encontrando que el discurso de odio es el principal causante, por encima de otras causas argumentadas, lo que revela que los mensajes emitidos en entornos politizados por agentes del gobierno son más propensos a recibir animadversión injustificada, en lugar de opiniones argumentadas sobre el objeto de la publicación.

PALABRAS CLAVE: empaquetado genérico del tabaco, percepción, sentimiento, discurso de odio, X (anteriormente Twitter).

ABSTRACT

Plain packaging is an anti-smoking measure promoted by the World Health Organization that has been approved in 23 countries and generates controversy and disagreements among tobacco companies, citizens, retailers, and associations. From 2023, in Spain, the Ministry of Health aims to implement it. This exploratory research seeks to understand the perception of users on the social network X regarding its potential implementation by analyzing responses received to four posts made by qualified profiles in the subject. The study examines the sentiment aroused by the measure and the main reasons for rejection, finding that hate speech is the cause for most negative sentiment, above other argued reasons. This suggests that messages disseminated in politicized contexts by government agents are more likely to receive unjustified hostility rather than objective and reasoned opinions about the subject of the message.

KEYWORDS: plain tobacco packaging, perception, feeling, hate speech, X (former Twitter).

PARCERIAS ESTRATÉGICAS: A SELEÇÃO DE INFLUENCIADORES ALINHADA COM A VISÃO DE MARKETING DAS MARCAS

Bruna Gomes, Coimbra Business School | ISCAC, Polytechnic Institute of Coimbra, Portugal,
a2023107596@alumni.iscac.pt

Catarina Abrantes, Coimbra Business School | ISCAC, Polytechnic Institute of Coimbra, Portugal,
a2023104413@alumni.iscac.pt

Cristiana Nunes, Coimbra Business School | ISCAC, Polytechnic Institute of Coimbra, Portugal,
a2016038681@alumni.iscac.pt

Inês Ribeiro, Coimbra Business School | ISCAC, Polytechnic Institute of Coimbra, Portugal,
iscac15469@alumni.iscac.pt

Anabela Marcos, CEOS.PP Coimbra, Polytechnic Institute of Coimbra, Portugal, amarcos@iscac.pt

RESUMO

Nos últimos anos, o marketing tem criado, de uma forma crescente, alianças com influenciadores como uma das estratégias mais eficazes, com o propósito de aumentar a visibilidade das marcas nas redes sociais. Os influenciadores digitais possuem a capacidade de atingir grandes audiências de maneira autêntica e pessoal. No entanto, a eficácia destas parcerias depende essencialmente da seleção estratégica, realizada pelas marcas, dos influenciadores, de forma a garantir que as mensagens e valores estejam alinhados com a visão e com os objetivos de marketing das marcas. Por consequência, o propósito deste estudo reside em analisar como são elaboradas estas parcerias entre marcas e influenciadores e de que forma é feita a seleção destes.

PALAVRAS-CHAVE: Influenciadores, Marketing de redes sociais, Parcerias estratégicas.

ABSTRACT

In recent years, marketing has increasingly created alliances with influencers, one of the most effective strategies for increasing the visibility of brands on social networks. Digital influencers can reach large audiences in an authentic and personal way. However, the effectiveness of these partnerships depends on the brands' strategic selection of influencers to ensure that the messages and values align with the brands' vision and marketing objectives. Therefore, this study aims to analyse how these partnerships between brands and influencers are developed and how they are selected.

KEYWORDS: Influencers, Social media marketing, Strategic partnerships.

1. INTRODUÇÃO

Neste novo mundo digital, as parcerias estratégicas entre marcas e influenciadores têm-se revelado uma ferramenta essencial no campo do marketing. Com o crescimento exponencial das redes sociais, os influenciadores surgem como intermediários, capazes de estabelecer a ligação entre marcas e os seus públicos-alvo, de maneira autêntica e credível. A seleção adequada de influenciadores, alinhada com a visão de marketing das marcas, torna-se crucial para aumentar o impacto destas parcerias e para garantir que os valores e as mensagens da marca sejam transmitidos da forma mais eficaz.

As parcerias estratégicas não têm apenas como objetivo o alcance das campanhas de marketing, mas contribuem também para a construção de uma imagem de marca sólida e coerente. Certos influenciadores, com capacidade de atrair audiências

específicas e construir relacionamentos de confiança, desempenham um papel fundamental em termos da visão e do comportamento dos consumidores. Nesse contexto, é importante escolher influenciadores que compartilhem os mesmos valores e objetivos das marcas.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o impacto do recurso a influenciadores como estratégia de marketing das marcas. Neste sentido, com recurso a exemplos práticos, analisamos os critérios de seleção de influenciadores, os fatores da validade da sua palavra, a aceitação perante o público-alvo e ainda os setores de negócio mais suscetíveis e adequados a esta vertente estratégica de marketing. Para tal, recorremos a uma metodologia baseada na análise de conteúdos, que consiste na observação de interações nas redes sociais e na definição de padrões de comportamento.

2. METODOLOGIA

Para a realização do artigo recorremos a um tipo de pesquisa de natureza exploratória, o que implicou a realização de uma extensa revisão bibliográfica e análise de conteúdo sobre o tema.

Deste modo, foram selecionadas fontes bibliográficas relevantes a partir de diferentes bases de dados, tais como a Scopus, a WebScience, a Research Gate e o Google Académico. Para tal, incluímos determinadas palavras-chave, nomeadamente “social media”, “influencer marketing”, “digital”, “brand” e “strategy”.

Os critérios de inclusão considerados para a pesquisa bibliográfica foram, sobretudo, documentos publicados a partir do ano de 2016 até ao presente, nos idiomas inglês e português.

Após uma pesquisa inicial generalista sobre o tema, foi elaborada uma triagem mais profunda de acordo com vários parâmetros – relevância dos títulos e do conteúdo do abstract, remoção de referências bibliográficas duplicadas, credibilidade da publicação, entre outros. Isto resultou num total de 20 referências bibliográficas pertinentes para serem integradas no nosso estudo.

No que diz respeito à análise de exemplos concretos sobre o tema, explorámos as redes sociais de algumas marcas para compreender como incluem o marketing de influência na sua estratégia global e qual o impacto no seu público-alvo.

É de salientar que, embora a pesquisa não envolva a seleção de dados primários, foi assegurada a transparência e a imparcialidade na seleção e análise das fontes utilizadas.

Como limitação desta abordagem metodológica, destacamos a orientação dos estudos publicados, bem como a dependência das fontes disponíveis. Para mitigar este aspeto, procurámos realizar uma revisão bibliográfica mais criteriosa.

3. REVISÃO DA LITERATURA

3.1. MARKETING DE INFLUÊNCIA COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING

Com o crescente desenvolvimento da era digital, também o marketing tem sofrido as consequências do impacto da digitalização de todos os setores do mercado e dos negócios. A definição de marketing e o seu conceito per se foi evoluindo e adaptando-se às novas circunstâncias ao longo dos anos.

Com a evolução da era digital e tecnológica, a aplicação do marketing adaptou-se a este novo meio e é então que surge, assim, o marketing de influência ou influencer marketing. As redes sociais encontram-se estreitamente relacionadas com o conceito de contágio social, que corresponde ao modo como somos influenciados pelos outros (Barreiro, Breda, & Dinis, 2019). Esta vertente do marketing recorre às redes sociais e a experts que nela existem, para, através das suas recomendações, conseguirem otimizar a comunicação do seu produto. As empresas utilizam a Internet como parte integrante da sua estratégia de marketing e publicidade, portanto, cada dia mais sentem a necessidade de recorrerem a novas ferramentas de divulgação e de fortalecerem a sua presença nos ambientes online (Rosa & Whal, 2021, p.70).

A internet e as redes sociais são, não só um canal de comunicação, como também uma técnica estratégica de marketing adotada pelos negócios para acompanhar e usufruir da influência da divulgação de conteúdo através de canais digitais. O marketing de influência surgiu devido ao aparecimento das redes sociais, que levaram a que as entidades modificassem as suas estratégias de marketing para irem ao encontro do mercado atual. Através das redes sociais, foi possível a criação de conteúdo que leva a que as entidades se relacionem interactivamente com os utilizadores (Sánchez Jiménez, Fernández Alles, & Mier-Terán Franco, 2018; Barreiro, Breda, & Dinis, 2019). A revisão literária indica-nos que, na grande maioria

dos casos de influencer marketing, as marcas alcançam maiores valores de exposição e de vendas através do influenciador contratado, do que pelas campanhas tradicionais de produtos, como rádio, televisão e jornais/revistas. De entre os autores que tratam do tema, Ferrell e Hartline (2014, p.33) refrem que o influenciador é um elemento organizacional e uma junção de processos para criar, comunicar e fornecer valor aos consumidores, que colaboram na gestão dos clientes, de forma a transmitir benefícios à organização e aos seus stakeholders (grupos de interesses) (Rosa & Whal, 2021, p. 73).

No passado, as ferramentas de comunicação já passavam pela escolha de figuras públicas e de personalidades com influência para publicitar os seus produtos e serviços. Porém, apesar disto, com os meios de comunicação tradicionais, o alcance destas campanhas acabava sempre por ser mais limitado e curto. Há muitos anos que existem embaixadores das marcas, cuja função é representar e comunicar o produto ao seu público, contudo, cada vez mais este papel se tem tornado digital. É aqui que surge o conceito de “poder de influência dos digital influencers”. Para Saffo e Brake (2010, p.39) “influência é o alicerce sobre o qual todas as relações economicamente viáveis são constituídas (Rosa & Whal, 2021, p.70).

Atualmente, com a extensão das redes sociais e dos meios de comunicação na internet, é possível expandir em grande escala o alcance de campanhas no digital, principalmente ao recorrer ao apoio de influencers que têm uma grande abrangência de seguidores, nacionais e estrangeiros, e que, também, frequentemente, por terem um elevado número de seguidores e publicações, e com o funcionamento do algoritmo, aparecem ainda como recomendados a novas pessoas que se convertem em seguidores. Este potencial da partilha à velocidade da internet contribui para o grande alcance de campanhas suportadas por influenciadores digitais. Esses influenciadores são denominados na literatura como digital influencers, ou seja, “pessoas com a habilidade de disseminar mensagens que rapidamente viralizam e afetam comunidades no ambiente virtual” (Solis & Webber, 2012; Uzunoglu & Kip, 2014 citado por Prado & Frogeri, 2017, p.44).

Ao recorrer aos influenciadores como estratégia de marketing, as empresas ganham este fator diferenciador e competitivo para o posicionamento do seu produto ou serviço no mercado. O Influencer Marketing é definido por Brown e Hayes (2008) como uma nova abordagem do marketing que se foca na promoção de marcas através de indivíduos chave que exercem influência sobre potenciais clientes. Desta forma, os influenciadores digitais “têm a capacidade de tirarem partido da sua influência para realizarem parcerias com as marcas” (Belo, 2020, p.66). O influenciador tem conhecimentos aprofundados sobre o seu público, o que contribui para se conseguir fazer uma comunicação do produto personalizada aos seus seguidores e o mais credível e convincente possível. Os influenciadores “procuram atingir a satisfação dos seus seguidores/clientes, pois, para além de alcançar o seu público, também é necessário que os produtos por eles divulgados, tenham condições de competir em qualidade e preço com os demais concorrentes no mercado, por isso o produto deverá apresentar um diferencial, para atrair cada vez mais.” (Rosa & Whal, 2021, p. 72).

O Marketing de influência ajuda a popularizar as marcas de forma natural e crescente, muitas vezes através de simples partilhas dos produtos, enquadrados no quotidiano dos influenciadores, que partilham porções da sua vida nas redes sociais. De acordo com a perspetiva de Enge, o Influencer Marketing pode ser definido com um “processo de desenvolvimento de relacionamento com pessoas influentes, que podem ajudar na visibilidade de um serviço ou produto” (Prado & Frogeri, 2017, p.44).

Dentro do espetro de Influencer marketing, existem diversas vertentes da relação comercial que as marcas e as empresas podem estabelecer com os influenciadores escolhidos. Estas relações podem, então, ser: patrocínios, parcerias, ofertas do produto/serviço, e publicidade paga.

De acordo com Cialdini, a tendência do ser humano, regra geral, é aceitar os factos mencionados por experts como inquestionáveis. Isto é, se o facto x é afirmado por um especialista da área, então existe a tendência dos ouvintes para assumirem este facto como uma verdade definitiva. “O influenciador digital torna-se importante para as perceções dos processos decisórios do consumidor, pois, é a partir disso, que serão geradas todas as sensações e desejos” (Rosa & Whal, 2021, p.73).

Esta situação é notável na questão de recomendações de produtos ou serviços por parte dos social media influencers, tendo em conta que, para os seus seguidores, que os veem como especialistas na vertente de criação de conteúdo onde trabalham, as suas recomendações são tomadas como inquestionáveis. Surge aqui o poderoso valor do marketing de influência. “Sujeitos influentes manipulam sem aparentar tal manipulação. As pessoas confiam e são influenciadas por outras que consideram semelhantes; por autoridades em determinados assuntos; por quem possuem afeição, inclusive atratividade física. Também tendem a ser influenciadas de acordo com o princípio da aprovação social, cuja ação será baseada nas ações de outros, (...)” (Prado & Frogeri, 2017, p.49). Os consumidores são afetados por diferentes fatores sociais e psicológicos. Estes fatores podem ser: a pressão social a pertencer a um grupo, a pressão de consumo de produtos virais, o fator de proximidade ao influencer, o fator de fusão de opiniões. “A evolução da internet permitiu que qualquer utilizador possa produzir conteúdos com facilidade, através dos quais pode influenciar comportamentos e atitudes da rede de contactos que

reúne nos diferentes contextos digitais” (Baptista & Costa, p. 294). O eWOM (eletronic Word-of-mouth) alcança proporções em grande escala, graças ao crescimento da influência e da utilização das redes sociais. “Como atualmente a maioria das pessoas possui contas em redes sociais como instagram, facebook, whatsapp, tiktok, etc, diariamente estão sendo estimuladas a consumir determinado produto ali divulgado.” (Rosa & Whal, 2021, p.75).

Estudos realizados indicam que 65% das marcas recorrem a estratégias de marketing de influência (The shelf, 2015, p.2 citado por Rosa & Whal, 2021, p.70). No marketing atual, é recorrente as empresas investirem em influencers de renome e considerados “famosos”, uma vez que este investimento lhes trará retorno financeiro a longo prazo. Com isto em vista, as marcas escolhem influenciadores com grande credibilidade, com um elevado número de seguidores e com alcance de diversos públicos, de maneira a atingir a melhor performance possível com uma só campanha ativa. “O seu mediatismo é suficiente para atribuir legitimidade à comunicação da marca. No entanto, também é possível que estes influenciadores digitais sejam utilizadores que, através de uma comunicação genuína, transparente e credível, gerem conteúdos e partilhem experiências capazes de influenciar terceiros” (Baptista & Costa, p.295).

3.2. IDENTIFICAÇÃO E COLABORAÇÃO COM OS INFLUENCIADORES CERTOS

As redes sociais emergiram como uma força dominante na comunicação, abrangendo uma diversidade de plataformas, como redes sociais, blogs, plataformas de vídeo, mensagens de texto e e-mails (Audrezet, Kerviler, & Moulard, 2020).

Cada uma destas plataformas oferece maneiras únicas de o consumidor se conectarem com os diversos utilizadores e transmitirem mensagens direcionadas, o que resultou numa diminuição dos patrocínios tradicionais concedidos a celebridades conhecidas pelas suas atividades em música, desporto, artes, televisão, entre outras áreas. Este cenário abriu caminho para a era do marketing de influenciadores, cuja fama deriva principalmente da sua presença e do impacto nas redes sociais (Ibáñez-Sánchez et al., 2022).

Reconhecendo o impacto dos influenciadores e atendendo à crescente procura por envolvimento autêntico e por recomendações genuínas, as marcas têm integrado este tipo de marketing como uma componente central das suas estratégias digitais (Hughes et al., 2019). Neste novo cenário, o sucesso depende de parcerias estratégicas com influenciadores que têm a habilidade única de criar conteúdo autêntico e envolvente, servindo como uma ponte valiosa entre as marcas e os consumidores. Estas colaborações permitem que as marcas se conectem com o público, de uma maneira mais pessoal e menos intrusiva, aumentando a confiança e a lealdade dos consumidores.

Para construir campanhas de marketing de influenciadores bem-sucedidas, é essencial escolher o influenciador certo para representar a marca. A seleção do influenciador adequado pode maximizar o impacto da campanha, garantindo que a mensagem da marca ecoe de forma autêntica e eficaz junto do público-alvo. Cada categoria de influenciador possui características e vantagens distintas que devem ser cuidadosamente consideradas ao desenvolver a estratégia de marketing (De Veirman et al., 2017).

MEGA-INFLUENCIADORES (MILHÕES DE SEGUIDORES)

São celebridades com um enorme número de seguidores, proporcionando um alcance vasto. No entanto, a sua ligação com o público pode ser mais superficial, e podem não ecoar profundamente em comunidades específicas. A confiança e o envolvimento podem ser menores, devido à perceção de que as suas recomendações são menos autênticas (Jung & Im., 2021).

Um exemplo é o Cristiano Ronaldo, um ícone no universo do desporto e considerado para muitos o “melhor atleta do mundo”. O jogador possui 633 milhões de seguidores na rede social Instagram, dispersos pelos diferentes continentes. Este alcance permite uma influência significativa nas marcas com quem faz parceria, tais como a Nike, a Herbalife, a Clear ou até a clínica de implantes capilares Insparya, da qual é cofundador.

O objetivo destas marcas, ao integrarem o Cristiano Ronaldo como seu parceiro estratégico, vai muito além da sua ligação com a comunidade desportiva, pois pretendem alcançar o maior número de visitantes possível, quer sejam do mundo do desporto ou não. É de salientar que, no caso da Nike, o jogador reforça a linha de artigos da marca com a inclusão de equipamento desportivo da sua marca pessoal - CR7.

Ao analisar a rede social Instagram destas marcas foi possível encontrar várias campanhas publicitárias que incluem o jogador. Desde lançamento de novos produtos, vídeos de demonstração de produtos integrados na rotina diária do atleta, publicações comemorativas acerca do Cristiano Ronaldo, na qualidade de parceiro de negócio, entre outras.

De um modo geral, o objetivo estratégico destas marcas é alcançar e/ou solidificar o seu posicionamento a nível global, de modo a ter um retorno de investimento maior.

MACRO-INFLUENCIADORES (100.000 - 1 MILHÃO DE SEGUIDORES)

Estes tipos de influenciadores encontram-se num meio-termo entre alcance e especialização. Tendem a ter uma presença significativa em mercados e em comunidades específicas, permitindo-lhes alcançar públicos relevantes com maior eficácia. A parceria com macro-influenciadores pode oferecer uma exposição mais focada e potencialmente mais envolvente do que com mega-influenciadores.

Helena Coelho, uma conceituada influenciadora digital portuguesa na categoria de “beleza e lifestyle”, constitui um bom exemplo. A influenciadora já superou os 700 milhares de seguidores na sua rede social Instagram e ficou conhecida, principalmente, pela criação de conteúdo nas suas redes sociais sobre dicas de maquilhagem, sugestão de conjuntos de vestuário e relacionados. O seu alcance foi de tal forma eficaz que, atualmente, é detentora de uma marca própria com clientes comprometidos e leais à mesma.

A versatilidade e a influência que Helena Coelho demonstra nas suas redes sociais conduziu à celebração de parcerias estratégicas com várias marcas. Como é possível confirmar, através da sua página Instagram, recentemente fez campanhas publicitárias com prestigiadas marcas, tais como a Pantene, a Nestlé ou a Nívea.

O destaque da influenciadora na estratégia de comunicação dessas marcas, centra-se no valor que esta pode acrescentar, quer ao nível do posicionamento e notoriedade da marca, quer ao nível da confiança do consumidor. Para além disso, o tipo de produtos e/ou serviços promovidos estão relacionados com o conteúdo que Helena Coelho partilha com os seus seguidores diariamente.

MICRO-INFLUENCIADORES (10.000 - 100.000 SEGUIDORES)

Micro-influenciadores possuem audiências menores, mas altamente envolvidas e leais. A confiança que cultivam entre os seus seguidores muitas vezes resulta num maior grau de autenticidade e influência. Colaborações com micro-influenciadores podem ser extremamente eficazes, especialmente quando vários influenciadores são envolvidos, permitindo uma abordagem mais diversificada e económica.

Os Mochileiros (Carolina e Pedro), como são conhecidos na sua página de Instagram, são um bom exemplo deste tipo de influenciadores digitais. Atualmente, têm cerca de 79 milhares seguidores no Instagram e publicam diariamente dicas de destinos de viagens e alojamentos, com um foco maior para viagens em família, desde o nascimento do seu filho Louri.

A aposta em conteúdo digital permitiu a Carolina e Pedro o alcance de seguidores leais, a criação da sua marca própria, V.A.N.D.I.D.O.S, relacionada com aluguer de vans e outros artigos de viagem e ainda a colaboração com outras marcas.

Através da sua rede social de Instagram, é possível observar que são cada vez mais as marcas que se aproximam do casal para promover os seus produtos. A marca de queijos Baybel, como uma opção de lanche saudável para crianças, o Continente, na categoria do supermercado “ideal” para as famílias, a Compal, como a solução de sumos saudáveis para piqueniques, entre muitas outras.

A influência que os Mochileiros possuem na sua rede é uma aliada não só para o posicionamento das marcas, mas também para a comunidade envolvente. Assim sendo, a Carolina e o Pedro também assumem um papel relevante ao nível da promoção de pequenos negócios, desenvolvimento das economias locais e até da responsabilidade social e ambiental.

NANO-INFLUENCIADORES (MENOS DE 10.000 SEGUIDORES)

Embora tenham um público pequeno, detêm uma enorme influência dentro das comunidades de nicho. São vistos como especialistas ou figuras de confiança em áreas muito específicas. Trabalhar com nano-influenciadores permite que as marcas

atinjam segmentos de público altamente envolvidos e especializados, reforçando a imagem de autenticidade e confiança da marca (Khamis, Ang, & Welling, 2017).

HYPART (Carlos), como se designa na sua página de Instagram, é um artista plástico que possui cerca de 7 mil seguidores na rede social. A sua influência no digital surge pela criação de conteúdo relacionado com a sua área de interesse - a arte, mais especificamente as técnicas de ilustração, grafitti e desenho. O artista tem uma participação muito ativa na rede social Instagram, possuindo inclusivamente um canal de divulgação com mais de 100 membros, onde diariamente se conectam através da partilha e da discussão de tópicos relevantes sobre a sua atividade. Este reconhecimento, por parte do seu público, foi notado pela empresa de calçado portuguesa JD Sports, que o convidou a realizar um projeto de customização de sapatilhas para os seus clientes com a sua assinatura. Esta estratégia, para além de apoiar os artistas em território nacional, aumentou o envolvimento dos consumidores com a marca, principalmente do público mais jovem. Para além da JD Sports, outras marcas demonstraram interesse em trabalhar com o artista plástico, nomeadamente o Hotel Next, localizado na ilha da Madeira, e o clube de surf Truster, sediado na praia do Baleal em Peniche.

Para concluir, este tipo de colaborações tem um impacto maior em nichos de mercado, onde a arte urbana, a cultura e a procura de experiências diferenciadas são valorizadas. Ao analisarmos o tipo de seguidor e/ou consumidor deste tipo de arte, verificamos que se situa, especialmente, na categoria de jovem adulto.

A compreensão detalhada destes diferentes níveis de influenciadores permite que as marcas tomem decisões estratégicas mais informadas. O alinhamento entre a marca e o influenciador é fundamental para maximizar a eficácia das campanhas de marketing de influenciadores. Para além do número de seguidores, a escolha do influenciador deve ser guiada pela relevância deste em relação ao público-alvo e aos valores da marca. Um estudo de 2020, conduzido por Ladhari et al., explorou o mundo dos influenciadores de beleza e o que os torna tão persuasivos. A sua pesquisa sugere que os seguidores são mais propensos a serem influenciados por criadores com quem partilham opiniões semelhantes (atitudes), que representam os seus valores e cuja imagem geral admiram (aparência). Em essência, os influenciadores com os quais os espectadores sentem uma ligação, têm uma maior probabilidade de convencer o seu público a comprar um produto.

Construir confiança com os consumidores em campanhas de marketing de influenciadores bem-sucedidas depende da credibilidade do influenciador nas plataformas digitais, da relação de confiança e de lealdade dos seus seguidores e dos seus hábitos de postagem de conteúdo. Quando os seguidores têm um vínculo forte com o influenciador, são mais propensos a considerar e a comprar os produtos ou serviços que ele recomenda.

Após escolher o influenciador, a marca entra em contato com este para apresentar a proposta de parceria, discutir os objetivos da campanha, o conteúdo a ser criado e a compensação. É então responsabilidade do influenciador decidir se deseja ou não colaborar com a marca. Se a resposta for positiva e houver parceria, será feita uma definição de briefing da campanha e de desenvolvimento do conteúdo criativo. Após a produção do conteúdo, este será enviado à marca para revisão e aprovação, e o influenciador poderá fazer os ajustes necessários para atender às solicitações da marca. Posto isto, o conteúdo aprovado é publicado nas plataformas do influenciador (Sinelnikov, 2022).

Esta abordagem estratégica otimiza o impacto e a autenticidade das campanhas de marketing de influenciadores, promovendo uma ligação mais forte e confiável entre a marca e seu público.

3.3. IMPACTO DOS INFLUENCIADORES NAS MARCAS E NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

De acordo com estudos, como os de Lawlor (2019) e Martínez-López et al. (2020), além de atrair novos clientes, a criação de conteúdo pelos influenciadores, conforme proposto pela marca, também auxilia na construção de um relacionamento mais próximo com o público. Isso promove a fidelidade à marca, percebida pelos consumidores como genuína e autêntica.

A colaboração entre marca e influenciador traz benefícios para ambas as partes. O influenciador aumenta a sua popularidade e influência nas redes sociais, ao passo que a marca beneficia da demonstração prática de produtos e do compartilhar de experiências, o que fortalece a sua imagem. A maneira orgânica como os influenciadores integram o produto nas suas vidas transmite uma experiência autêntica, criando uma percepção positiva e de confiança em relação à marca. Para isso, torna-se necessário que as empresas estabeleçam alianças estratégicas com influenciadores, cujas crenças sejam congruentes com a sua marca, de forma a fortalecer conexões positivas com a marca e permitir que os clientes estabeleçam uma ligação com a marca e expressem a sua identidade através da associação (Bhardwaj et al., 2024).

Por outro lado, quando um influenciador colabora com uma marca para promover um produto nas redes sociais sem informar que se trata de uma publicidade paga, isso pode gerar desconfiança entre o público. Além disso, como foi

destacado por Tafesse & Wood (2021), também é evidente que alguns influenciadores não oferecem opiniões genuínas e recorrem à compra de seguidores para aumentar a sua popularidade. Estas práticas comprometem severamente a confiança do público, uma vez que os seguidores percebem que as recomendações feitas por esses influenciadores podem não ser autênticas ou não serem baseadas em experiências reais. Esta falta de transparência pode levar os seguidores a questionarem a sinceridade das recomendações do influenciador, prejudicando tanto a imagem da marca quanto a credibilidade do próprio influenciador. Posto isto, a confiança e a transparência são fundamentais nas parcerias entre influenciadores e marcas nas redes sociais.

Após analisar o impacto dos influenciadores nas marcas, é necessário abordar também este mesmo impacto no comportamento do consumidor e na decisão de compra. Segundo Santos (2017), o objetivo do influenciador de marketing passa pela tentativa de persuadir o público-alvo para o consumo dos seus produtos, através dos influenciadores como meio de o atingir, sendo então importante perceber o modo de funcionamento da decisão de compra dos consumidores e quais os fatores que estão implicados nessa decisão.

As adesões das pessoas às redes sociais crescem de dia para dia, sendo que, atualmente, estas plataformas fazem parte do quotidiano da população. Desta forma, tendo as redes sociais como fator permanente e impactante da vida das pessoas, também elas afetam a sua vida como consumidores. Consciente, ou inconscientemente, tudo o que é visto nas plataformas sociais afeta as nossas ideias e intenções. Assim, vamos analisar de que forma são afetadas as intenções de compra dos internautas enquanto consumidores.

As redes sociais e o comportamento do consumidor funcionam como um ciclo. As redes sociais crescem, surgindo também cada vez mais influenciadores com impacto, e, conseqüentemente, os seus seguidores são influenciados pelas suas partilhas e conteúdo. “Marketing de influência baseia-se, particularmente, na confiança dos consumidores adquirida pelos líderes de opinião. Muitos dos influenciadores são também considerados bloggers, isto é, são pessoas que partilham as suas experiências, histórias e interesses com o seu público na internet” (Zak & Hasprova, 2020, p.2).

As marcas, que recorrem a influenciadores como estratégia de marketing, pretendem “infiltrar” os seus produtos na vida das pessoas através das redes sociais. “Isto dá-se através de um conjunto de variadas técnicas e estratégias que permitem descobrir as necessidades do consumidor, encontrando a melhor forma de as satisfazer ou até mesmo influenciá-lo a desejar certo produto ou serviço.” (Fonseca, 2022, p.2).

Os influenciadores são personalidades com grande presença nas redes sociais, que se destacam pelo seu conteúdo e pelas suas partilhas e, assim, tornam-se pessoas admiradas e até com um certo nível de “poder” sobre os seus seguidores. Isto deve-se ao sentido de admiração dos seguidores pelo influencer. Frequentemente, o estilo de vida ou o conteúdo por que é conhecido leva a que estes seguidores se tornem pessoas credíveis aos olhos dos seguidores, vistos até mesmo como experts. “O público desenvolve uma certa afinidade e respeito por estas pessoas, e é esse desenvolvimento de sentimentos que o leva a que este se deixe influenciar e manipular pelas mesmas, guiando-o a tomar decisões pelo que é recomendado ou mesmo realizado por parte destes influencers.” (Fonseca, 2022, p.3).

É, assim, que as marcas alcançam uma boa performance ao recorrerem a influencers como estratégia de divulgação dos seus produtos. Determinado influenciador é contratado para partilhar um certo produto e, em consequência, pela admiração dos seus seguidores, estes irão desenvolver interesse de compra do mesmo. Contudo, esta técnica só é eficaz quando da segmentação de influencers que têm seguidores de acordo com o público-alvo segmentado pela marca em questão. Como afirma Marco Gouveia (s.d.), “No fundo, os influencers (ou influenciadores) são pessoas “comuns”, tal como os próprios consumidores, constituindo-se como elo de ligação perfeito entre as marcas e um público específico (que os respeita e que confia neles).” (Fonseca, 2022, p.3).

A ideia de relação virtual desenvolvida entre os seguidores e os influencers, através das redes sociais, impactam as intenções de compra dos seguidores enquanto consumidores, uma vez que estes estão, diariamente, a receber informações de produtos, em formas de recomendações de personalidades que admiram ou com as quais desenvolveram um certo tipo de afinidade ou até uma ilusão de proximidade. De acordo com Sokolova e Kefi (2020), existem três fatores cruciais para os influencers conseguirem influenciarem os seguidores nas suas intenções de compra enquanto consumidores. Estas três características são: “(..) i) autoridade; ii) credibilidade; iii) atratividade social (Sokolova & Kefi, 2020, p.2), sendo que estas estão ligadas à adequação, interiorização e identificação com a mensagem (Kelman 1958, p. 53; Belo, 2020, p.67).

4. CONCLUSÕES

Neste novo panorama digital, as parcerias estratégicas entre marcas e influenciadores são uma ferramenta essencial no Marketing. Com a crescente utilização das redes sociais, os influenciadores digitais surgem como intermediários, capazes de estabelecerem a conexão entre as marcas e os seus públicos-alvo, de maneira autêntica e credível.

A seleção adequada dos influenciadores é uma das partes mais relevantes durante o planeamento de uma estratégia de Marketing de Influência, aliada à visão das marcas. É crucial garantir que os valores e as mensagens são transmitidos da forma mais eficaz.

Estas parcerias estratégicas não têm apenas como objetivo o alcance dos objetivos das campanhas de marketing, mas também o de promoverem uma imagem sólida e coerente da marca. Isto porque determinados influenciadores têm a capacidade de atrair um público-alvo específico, bem como de construírem uma relação de confiança, que molda a percepção e o comportamento dos consumidores.

Assim sendo, o Marketing de Influência recorre às redes sociais e a personalidades especialistas nesses espaços, para otimizar a estratégia de comunicação de produtos, o que substitui, em muitos casos, as campanhas tradicionais (TV, impressos, entre outros...). O potencial de rápida partilha e de um alcance significativo transforma o modo como esse conteúdo é percebido pelos consumidores.

Como foi possível verificar, existem diferentes categorias de influenciadores – os mega, os macro, os micro e os nano – cada uma com características e vantagens distintas. Os Mega-influenciadores têm um grande alcance, mas um menor envolvimento com o público; os Macro-Influenciadores equilibram o alcance com a personalização, enquanto os micro-influenciadores, apesar de o alcance ser inferior, o público é altamente leal e comprometido com a marca; por fim, os nano-influenciadores possuem uma grande influência em nichos específicos, e, por isso, impactam um público mais pequeno, que partilha ideias e valores similares.

Para além disto, as colaborações entre marcas e influenciadores são benéficas para ambas as partes. Por um lado, aumentam a notoriedade dos influenciadores e, por outro, a visibilidade das marcas de maneira autêntica. No entanto, a falta de transparência em algumas parcerias pode gerar desconfiança entre os seguidores, o que significa que a confiança e a transparência são os pilares fundamentais para o sucesso dessas parcerias.

REFERÊNCIAS

- Audrezet, A., Kerviler, G.D., & Moulard, J.G. (2020). Authenticity under threat: When social media influencers need to go beyond self-presentation. *Journal of Business Research*, 117, 557-569.
- Barreiro, T., Breda, G., & Dinis, Z. (2019). Marketing de influência e influenciadores digitais: aplicação do conceito pelas DMO em Portugal. *Marketing & Tourism Review*, 4(1), ISSN 2525-8176.
- Baptista, D. & Costa, P. (2021). Marketing Digital. Conteúdos vencedores, 294-299. Lidel Editora.
- Belo, J. (2020). *O impacto dos influenciadores digitais no processo de decisão de compra dos consumidores no setor de beleza*. Dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação- Comunicação, Marketing e Publicidade. Universidade Católica Portuguesa.
- Bhardwaj, S., Kumar, N., Gupta, R., Baber, H., & Venkatesh, A. (2024). How Social Media Influencers Impact Consumer Behaviour? Systematic Literature Review. *Vision*, 1-16.
- De Veirman, M., Cauberghe, V., & Hudders, L. (2017). Marketing through Instagram influencers: the impact of number of followers and product divergence on brand attitude. *International Journal of Advertising*, 36(5), 798-828, <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348035>.
- Ferrell, O.C. & Hartline, M.D. (2014). *Estratégia de Influencers*, 4. Ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Fonseca, B. (2022). O impacto dos influenciadores digitais no consumidor. *Revista Técnica de Tendências em Comunicação Social*, nº2, 1-4.
- Hughes, C., Swaminathan, V., & Brooks, G. (2019). Driving brand engagement through online social influencers: An empirical investigation of sponsored blogging campaigns. *Journal of Marketing*, 83(5), 78-96.
- Ibáñez-Sánchez, S., Flavián, M., Casaló, L.V., & Belanche, D. (2022). Influencers and brands successful collaborations: A mutual reinforcement to promote products and services on social media. *Journal of Marketing Communications*, 28(5), 469-486.
- Jung, N., & Im, S. (2021). The mechanism of social media marketing: Influencer characteristics, consumer empathy, immersion, and sponsorship disclosure. *International Journal of Advertising*, 40(8), 1265-1293.
- Kelman, H.C. (1958). Compliance, identification, and internalization; Three processes of attitude change? *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Khamis, S., Ang, L., & Welling, R. (2017). Self-branding, ‘micro-celebrity’ and the rise of social media influencers. *Celebrity Studies*, 8(2), 191-208.
- Lawlor, M-A. (2019). Social Media Influencers and the Issue of Full Disclosure. Articles. 147. <https://arrow.tudublin.ie/buschmarart/147>.
- Martínez-López, F-, Anaya-Sánchez, R., Fernández Giordano, M., & Lopez-Lopez, D. (2020). Behind influencer marketing: key marketing decisions and their effects on followers’ responses. *Journal of Marketing Management*, 36, 1-29. 10.1080/0267257X.2020.1738525.

- Prado, L.A. & Frogeri, R.F. (2017). Marketing de Influência: um novo caminho para o marketing por meio dos Digital Influencers. *Interação - Revista De Ensino, Pesquisa e Extensão*, 19(2), 43-58.
- Rosa, A. & Wahl, Y. (2021). Poderosa ferramenta de marketing: digital influencers. *Revista de Administração e Contabilidade*, 13(1), 69-85. ISSN 2177-8426.
- Safko, L. & Brake, D. (2010). A Bíblia da mídia social: táticas, ferramentas e estratégias para construir e transformar negócios. São Paulo: Blucher.
- Sánchez Jiménez, M.A., Fernández Alles, M.T., & Mier-Terán Franco, J.J. (2018). Revisión teórica del marketing en los medios sociales: antecedentes y estado de la cuestión. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 42-57.
- Santos, M. (2017). *Impacto das redes sociais na conversa entre as marcas e o consumidor*. Dissertação de mestrado em Gestão. Universidade Católica Portuguesa.
- Sinelnikov D. (2022). Forbes Agency Council: The Rise of Influencer Marketing: Take your Business International. Forbes.
- Sokolova, K. & Kefi, H. (2020). Instagram and YouTube bloggers promote it, why should I buy? How credibility and parasocial interaction influence purchase intentions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 101742.
- Solis, B., & Webber, A. (2012). The rise of digital influence. Altimeter Group. <https://www.slideshare.net/Altimeter/the-rise-of-digital-influence>.
- Tafesse, W. & Wood, B.P. (2021). Followers' engagement with Instagram influencers: The role of influencers' content and engagement strategy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58. 102303. 10.1016/j.jretconser.2020.102303.
- Uzunoglu, E. & Kip, S.M. (2014). Brand communication through digital influencers: Leveraging blogger Engagement. *International Journal of Information Management*, 34, 592-602.
- Santos, Maria (2017). *“Impacto das redes sociais na conversa entre as marcas e o consumidor”*. Dissertação de mestrado em Gestão. Universidade Católica Portuguesa.
- American Psychological Association. (2013). Publication manual of the American Psychological Association (6th ed.). Washington, DC: Author.
- Anthony, R., & Young, D. (1999). Management control in nonprofit organizations (11th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Hernández-Perlines, F.; Covin, J.G., and Ribeiro-Soriano, D. (2021). Entrepreneurial Orientation, Concern for Socioemotional Wealth Preservation, and Family Firm Performance. *Journal of Business Research*, 113(2020), 409-421. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.09.020.
- Balakrishnan, R., Pugely, A., & Shah, A. (2017). Modeling resource use with time equations: Empirical evidence. *Journal of Management Accounting Research*, 29(1), 1-12. doi:10.2308/jmar-51444.
- Lin., W., Ali, M., Kim, H.J., Lee, S., Hernández-Perlines, F. (2021). Entrepreneurial orientation, value congruence, and organizational effectiveness: Does the institutional environment matter? *Business Strategy and the Environment*, 2021,1-20. DOI: 10.1002/bse.2747.

CONSUMER DISENGAGEMENT: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

António Samuel Souza Teixeira, teixeira.anst@gmail.com, School of Economics and Management, University of Minho, Braga, Portugal

Cláudia Maria Neves Simões, csimoes@eeg.uminho.pt, School of Economics and Management, University of Minho, Braga, Portugal

Ana Maria Santos Costa Soares, amsoares@eeg.uminho.pt, School of Economics and Management, University of Minho, Braga, Portugal

ABSTRACT

Researchers in the field of business-to-consumer relationships have increasingly focused on consumer engagement (CE), acknowledging its vital role in building consumer loyalty and increasing brand value. However, there is a scarcity of studies examining consumer disengagement (CD) within the business-to-consumer relationship. Comprehending this topic is crucial, as CD can significantly impact brand investments, revenue, profitability, and overall business performance. This research aims to develop a comprehensive understanding of CD construct through bibliometric analysis. The study examines 100 articles extracted from Scopus, spanning the years 2000 to 2024. This review utilized VOSviewer for co-citation and keyword co-occurrence analysis to complement the study. The findings reveal key patterns in CD research, including trends in the corpus, articles, authors, countries, journals, co-citations, and keyword co-occurrences. Consequently, it offers a comprehensive overview of CD, which researchers can use as a foundation for positioning and designing CD studies.

KEYWORDS: Consumer disengagement, consumer engagement, bibliometric analysis, Co-citation, co-occurrence analysis

1. INTRODUCTION

In the engagement literature, consumers are seen as engaged subjects, whereas brands serve as engagement objects (Hollebeek, 2011). This interaction leads to what is known as consumer engagement (CE) with the brand (Hollebeek et al., 2019). Today, CE is viewed as a significant resource investment in consumer-brand interactions (Hollebeek et al., 2019) and has emerged as a top management priority, crucial for driving consumer loyalty and brand equity (Brodie et al., 2019; V. Kumar et al., 2019). However, these brand interactions are not always positive; negative interactions can also occur, underscoring the potential for unfavorable engagement outcomes (Hollebeek & Chen, 2014; Libai et al., 2010).

Research in CE has revealed unfavorable engagement, referred to as "negative valences" (Hollebeek & Chen, 2014; Viswanathan et al., 2017), which includes negative consumer engagement (NCE) and consumer disengagement (CD) (Juric et al., 2015; Libai et al., 2010). NCE encompasses active, intentional actions aimed at harming the brand, such as spreading negative word-of-mouth or lodging complaints (Juric et al., 2015), while CD refers to a consumer's decision to terminate, avoid further interaction with the brand or absence, such as unsubscribing from communications or disengaging from brand activities (Alexander et al., 2018; Bowden et al., 2015; Goode, 2012). Both NCE and CD can significantly harm a brand's investments, revenue, profitability, and overall performance (Giakoumaki & Krepapa, 2020; Grayson & Ambler, 1999; Moorman et al., 1992; Pansari & Kumar, 2017).

Research on CD has gained momentum in recent years (Abboud et al., 2023; Bowden et al., 2015; Do et al., 2019; Do & Bowden, 2024; Li et al., 2018; Naumann et al., 2017, 2020), particularly considering the volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) marketplace (Taskan et al., 2022). In this context, consumer behavior is shaped by various factors, including the rise of an "anxious generation" seeking instant gratification (Cachón-Rodríguez et al., 2024; Dai & Gong, 2024; Eysenck & Calvo, 1992; Hsu et al., 2021; Mishra et al., 2022), financial vulnerability (Fernández-López et al., 2024),

innovation resistance (Claudy et al., 2015; Huang et al., 2021; Talwar et al., 2020), and mindfulness (R. Kumar et al., 2024; Zarantonello et al., 2024). Additionally, an overwhelming variety of market choices can lead to decision fatigue (Fletcher & Gbadamosi, 2024), whereas social media heightens interpersonal comparison, which increases personal dissatisfaction (Dumas & Stough, 2022; A. J. Lim & Tan, 2024; Lyngdoh et al., 2023) and social media fatigue (Ou et al., 2023; Zheng & Ling, 2021). Moreover, factors such as cultural diversity, shifting brand values, psychological and sociological influences, and changing lifestyles further contribute to complexity, potentially fueling CD.

In the context of a complex VUCA marketplace, research on CD remains underexplored compared with the more established concept of CE. A recent review underscores this disparity, revealing that while 85% of studies focus on CE, only 4% investigate CD (Ng et al., 2020). Although CE's systematic reviews have attempted to provide new research directions, they have overlooked the theories, contexts, constructs, and methodologies necessary to better understand CD (Hollebeek et al., 2022; W. M. Lim et al., 2022; Srivastava & Sivaramakrishnan, 2021). Given these gaps in extant literature, it is crucial to synthesize the existing knowledge research and establish a clearer understanding of the CD's bases.

This systematic literature review (SLR) aims to identify the most influential corpus, articles, authors, countries, and journals in CD. To accomplish this objective, a comprehensive SLR was conducted by searching the Scopus database for conceptual and empirical articles in the research field. This study employed a bibliometric approach (quantitative). The analysis was carried out with VOSviewer software, resulting in outputs such as the most-cited articles and visual graphs of citations (Van Eck et al., 2010). Furthermore, a co-citation and KEYWORDS co-occurrence analysis were performed to understand the CD's bases and present knowledge of this domain.

2. ENGAGEMENT, NEGATIVE CONSUMER ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT

Consumer engagement (CE) is widely recognized as a crucial driver of consumer loyalty and brand equity (Hollebeek et al., 2019). Academics and practitioners highlight that CE can be explored across various perspectives, including consumer experience, marketing channels, and marketing environments such as advertising, social media, and marketing events (Breibach et al., 2014; Maslowska et al., 2015; Vivek et al., 2018). Positioned as a psychological state, CE reflects a consumer's cognitive, emotional, and behavioral investment in their interactions with a brand (Bowden, 2009; Brodie et al., 2011; Higgins & Scholer, 2009; Hollebeek, 2011).

CE drives a wide range of brand outcomes, including increased consumer commitment, satisfaction, loyalty, and emotional connections. It also influences key behaviors, such as making purchases, providing feedback, collaborating on product development, and engaging with marketing content (Brodie et al., 2011; Hollebeek et al., 2014; Jaakkola et al., 2015; V. Kumar et al., 2010; Meire et al., 2019; van Doorn et al., 2010). Moreover, CE extends its influence beyond the brand itself, particularly through social channels, such as word-of-mouth. As an inherently social phenomenon, CE reflects the impact of interconnected consumers, such as those within social networks, amplifying its effects across broader audiences (Brodie et al., 2019; Jaakkola et al., 2015; Verleye et al., 2014).

In the marketing literature, CE is conceptualized as a unidimensional construct, focusing on a single dimension, such as emotional or behavioral aspects (Higgins & Scholer, 2009; V. Kumar et al., 2010; Sharma & Crossler, 2014; Shen et al., 2019; Sprott et al., 2009; Verhoef et al., 2010; Wongkitrungrueng & Assarut, 2020), or as a multidimensional construct, encompassing several interconnected dimensions (Brodie et al., 2011; Dessart et al., 2016; Gambetti et al., 2012; Hollebeek et al., 2014; Vivek et al., 2014). As a multidimensional construct, CE has been conceptualized into different dimensions. Van Doorn et al. (2010) proposed five dimensions: valence, modality, scope, nature of impact, and consumer goals. Hollebeek et al. (2014) identified three core dimensions: Cognitive processing, affection, and activation. In the hospitality and tourism context, So et al., (2016) outlined the following five dimensions: identification, attention, absorption, enthusiasm, and interaction. Dessart et al. (2016) examined CE within online brand communities, categorizing it into three dimensions: affective (enthusiasm and enjoyment), cognitive (attention and absorption), and behavioral (sharing, learning, and endorsing). These multidimensional approaches highlight the complexity and adaptability of CE across different contexts and industries.

The lack of consensus on the conceptualization of CE has spurred extensive efforts by researchers to deepen the understanding of this theoretical concept. Numerous scholars have focused on developing and validating CE measurement scales (Baldus et al., 2015; Dessart et al., 2016; Hollebeek et al., 2014, 2023). Rather than being a limitation, this ongoing exploration underscores the richness of CE as a dynamic and evolving research area, offering opportunities for diverse contributions across various contexts (Dessart, 2017; Pansari & Kumar, 2017; van Doorn et al., 2010; Wirtz et al., 2013). However, most CE research has predominantly focused on positive engagement, leaving negative valences (NCE and CD) underexplored (W. M. Lim et al., 2022). See table 1 for definitions of NCE and CD.

Table 1 - Negative valences (NCD and CD) concepts. Source: Adapted from Vatavwala et al., (2022)

CONCEPT	DESCRIPTION
Negatively valenced brand engagement	“Consumers’ unfavorable brand related thoughts, feelings, and behaviors during focal brand interactions” (Hollebeek & Chen, 2014, p. 63)
Negative Valence	“The valence of engagement refers to whether an actor’s disposition toward an engagement object (such as a brand) is positive or negative in nature” (Brodie et al., 2019, p. 182)
Disengaged and Negative customer engagement	“Customer’s unfavorable thoughts, feelings, and behaviors toward a service brand or provider resulting from negative critical events that cause perceived threats to customers.” (Do et al., 2019, p. 123)
Negative customer engagement, Customer engagement with a negative valence	Negative customer engagement is a customer’s intentional harm to the firm or brand. Whereas customer engagement with a negative valence is customer’s unintentional harm to the firm or brand (Juric et al., 2015)
Negative Engagement	Negative engagement refers to “unfavorable organization or brand-related thoughts, feelings, and behaviors within some form of a relationship” (Lievonon et al., 2018, p. 532)
Disengagement	“A process by which a customer-brand relationship experiences trauma or disturbance which may lead to relationship termination; which involves a range of trigger-based events; which varies in intensity and trajectory; which occurs within a specific set of category conditions; and, which is dependent on prior levels of customer engagement” (Bowden et al., 2015, p. 779)
Actor disengagement behavior	“An actor’s temporary or permanent removal of resource contributions from a focal engagement object, which affects value processes and outcomes for the focal actor, as well as other actors within the service ecosystem” (Alexander et al., 2018, p. 342)
Disengagement	Customer’s avoidance of the brand or customer moving away from the firm, which creates distance between the firm and the customer (Goode, 2012)
Moral disengagement	“States that moral disengagement encompasses the individual’s self-sanctioning of their immoral endeavors to avoid distress. To reduce the dissonance due to unethical deeds, consumers usually indulge in moral disengagement to justify their attitudes and actions. The dilemma of consumers regarding choosing between green and non-green products can be dissolved cognitively by selectively disengaging their morality from the effects of non-green purchasing behavior.” (Bandura, 2002).

Understanding CD is critical because negative experiences often exert a greater influence on individuals than positive ones, particularly given their multidimensionality. Research has shown that people are more likely to recall and dwell on negative stimuli (Sinclair et al., 2015). CD manifests in actions such as unsubscribing to or unfollowing brand communications, terminating interactions, or exiting brand environments. It also includes inaction, such as withholding feedback, refraining from contacting the firm, and avoiding WOM or recommendations (Abboud et al., 2023). CD present significant challenges, highlighting the need for firms to address these negative dynamics proactively.

Studies have explored determinants CD behavior in service contexts, such as consumer low power, negative service quality, and perceived justice (including distributive, procedural, and interactional justice) (Abboud et al., 2023; Do et al., 2019; Do & Bowden, 2024). In the context of social services, Naumann et al. (2017) identified distinct multidimensions of CD encompassing frustration (affective dimension), distrust (cognitive dimension), and neglect (behavioral dimension). These findings highlight the complexity of CD, illustrating how multiple dimensions (cognitive, affective, behavioral, and social) interact to shape consumers' disengagement.

3. METHOD

To achieve our objective, we conducted a comprehensive systematic literature review by searching the Scopus databases for conceptual and empirical articles within the research field. Our study adopts a bibliometric approach (quantitative). For data collection, to construct our research, we specifically targeted **KEYWORDS**: (1) "disengagement" or "disengaged" combined with (2) "customer," "consumer," "client," "shopper," "user," "purchaser," and "buyer" in titles, ABSTRACTs, and KEYWORDS. We focused on peer-reviewed articles published in English within the business, management, and accounting fields until September 06, 2024 (see table 2). The initial sample comprised 175 articles; after excluding non-consumer behavior articles, the final sample consisted of 100 articles.

Bibliometric analysis involves applying mathematical and statistical methods to articles and other communication forms (Pritchard, 1969, p. 349). This analysis uses statistics to track the development of a topic across a collection of articles, reducing researcher bias and offering an objective domain review (Merigó et al., 2015). Its objectivity and ability to handle vast datasets make bibliometric analysis widely used (Donthu et al., 2021; Merigó et al., 2015). The bibliometric analysis was performed using VOSviewer software, employing techniques such as co-citation analysis and keyword co-occurrence analysis. Co-citation analysis techniques clarify the foundational knowledge of CD research, while keyword co-occurrence analysis measures the frequency with which KEYWORDS appear in articles (Van Eck et al., 2010).

Table 2 - Scopus search details of the study

Search terms in Scopus		
Field tag	Title, Abstract and Keywords	TITLE-ABS-KEY ("disengagement" OR "disengaged")
Boolean		AND
		TITLE-ABS-KEY ("customer" OR "consumer" OR "shopper" OR "user" OR "client" OR "purchaser" OR "buyer")
Document Type	Article	LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")
Boolean		AND
Language		LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")
Boolean		AND
Subject area		LIMIT-TO (SUBJAREA, "Business, Management and Accounting")

4. RESULTS

The review encompassed a selection of 100 articles that met the search criteria, focusing on disengagement from consumer perspective. To answer the review objective: (1) a bibliometric analysis is performed to identify a corpus, article, author, country, journal performance, co-citation and keyword co-occurrence analysis surrounding CD.

4.1 CORPUS PERFORMANCE

The review analyzed a range of 100 articles aligned with the search criteria focusing on disengagement from both consumer and user perspectives. Fig 1 illustrates the number of publications on disengagement which has shown a clear upward trend, especially in the most recent years. This indicates growing interest and research activity in this area.

As illustrated in Fig. 1, the number of publications on disengagement has demonstrated a clear upward trajectory, particularly in recent years, signaling a heightened interest and intensified research activity in this domain. To enhance the analysis and assess the corpus performance more effectively, the review period was segmented into three distinct phases: 2000–2013, 2014–2018, and 2019–2024. This segmentation allows for a more nuanced understanding of the evolving research landscape and the progression of disengagement as a critical area of inquiry.

From 2000 to 2013, research on disengagement was scarce, with only one or two articles published annually, totaling 10 publications. This limited output indicates that CD had not yet become a widely investigated topic, suggesting the early stages of academic interest. The minimal research implies that disengagement was not a prominent subject in marketing studies during this period.

From 2014 to 2018, publications on disengagement more than doubled to 24 compared to the previous thirteen years, indicating a growing academic and industry focus likely driven by new theoretical frameworks, methodological

advancements, and heightened interest in understanding disengagement from consumer and user perspectives, underscoring the evolving recognition of CD as a critical area of inquiry.

From 2019 to 2024, research activity surged with 66 publications, marking the peak of academic output on disengagement and establishing it as a critical study area. However, 2020 saw reduced publications due to the COVID-19 pandemic. This period's high publication volume indicates the topic's growing prominence within academia, driven by societal, technological, and economic shifts amplifying the need to investigate CD. Factors such as changing consumer behaviors and negative technological impacts have positioned disengagement as a significant focus in marketing research.

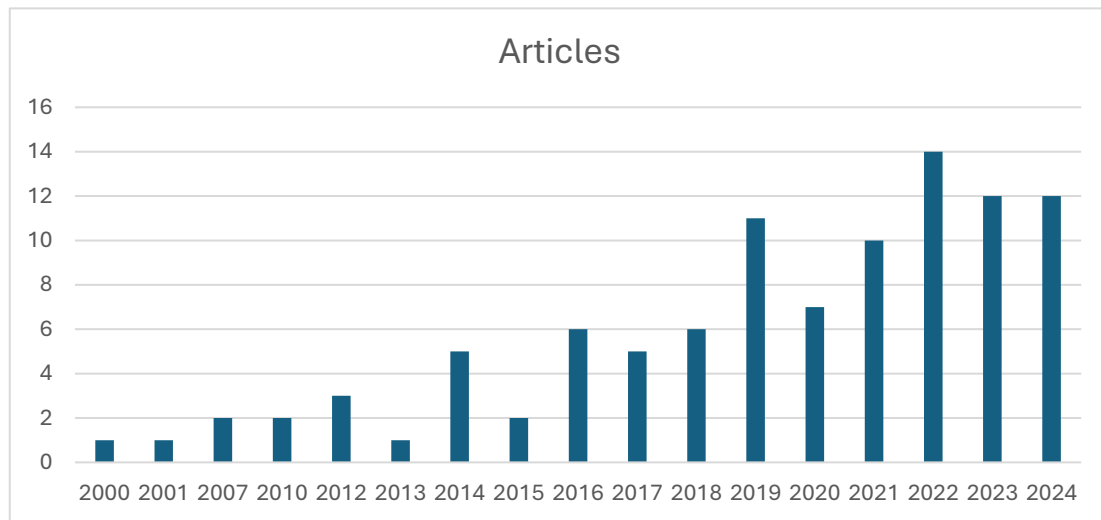


Fig. 1 – Number of Disengagement articles published between 2000 and 2024

4.2 ARTICLE PERFORMANCE

A co-citation analysis was conducted to identify the most frequently cited articles within the CD literature (local citations). This methodological approach facilitates a more precise evaluation of the citation impact within the disengagement corpus. Table 3 presents the top 10 articles that have impact cited by 100 articles in the disengagement corpus, extracted from Scopus covering the period from 2000 to 2024.

Table 3 – Ten most-cited CD articles by other CD articles

Ran k	Cited reference	Citatio ns	Title
1	Van doorn, et al. (2010)	13	Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions
2	Brodie, et al. (2011)	12	Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research
3	Bandura (1999)	11	Moral disengagement in the perpetration of inhumanities
4	Fornell et al (1981)	11	Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error
5	Hollebeek (2011)	10	Demystifying customer brand engagement: exploring the loyalty nexus
6	Kumar, et al (2010)	10	Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value
7	Vivek, et al (2012)	9	Customer engagement: exploring customer relationships beyond purchase
8	Hollebeek l.d., et al (2014)	8	Consumer brand engagement in social media: conceptualization, scale development and validation
9	Bandura a., et al (1996)	7	Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency

Rank	Cited reference	Citations	Title
10	Bandura a., (2002)	7	Selective moral disengagement in the exercise of moral agency

Results show that van Doorn et al., (2010) is as the most frequently cited article within the corpus, referenced 13 times by other CD studies. The article examines CE, with a particular focus on blogging, online reviews, and word-of-mouth behaviors. This seminal work is pivotal not only for understanding the positive aspects of engagement but also serves as a foundational piece for comprehending the dynamics of CD and the moral identity of consumers. Through an exploration of these interactions, the article provides key insights and theoretical frameworks that have informed subsequent research on both engagement and disengagement, establishing it as an essential reference point for scholars in the field.

Brodie et al., (2011) emerges as the second most frequently cited article, with 12 references in other CD studies. The article investigated how relationship marketing theory and service-dominant logic intersect to form the theoretical underpinning of CE, while clearly distinguishing CE from the closely related concepts of "consumer participation" and "consumer involvement." Furthermore, the same article suggests that the disengagement psychological condition brings the term engagement from social science, which also includes morality, making this article fundamental in providing support for the concept of disengagement.

Bandura (1999) emerges as the third most cited article, referenced 11 by other CD studies. This transformation (rationalize unethical purchases), the diffusion of responsibility (consumers might feel less accountable for unethical outcomes), and reducing others to mere objects (Consumers might be less concerned about the negative effects of their purchases on workers or communities because they do not see those affected as individuals with personal stories and struggles). The study addresses moral disengagement in executing inhumane acts, spotlighting strategies including cognitive.

Fornell & Larcker (1981) article emerges as the fourth cited article, referenced 11 by other CD studies. The paper discusses the limitations of current testing methods and presents a more comprehensive testing method to overcome these issues. This article supports quantitative articles to explain results in the moral disengagement conditions.

Hollebeek (2011) emerges as the fifth cited article, referenced 10 by other CD studies. The paper explores consumer brand engagement, defining it as the motivational, brand-related state of mind with cognitive, emotional, and behavioral aspects, and aims to enhance consumer relationships, retention, and loyalty through insights into CE.

4.3 AUTHOR PERFORMANCE

The top ten authors contributed significantly to the CD literature, ranked by publications and citations from Scopus. The five highest-ranked authors by the h-index, a measure of productivity and impact (Donthu et al., 2021), are Hollebeek, Bowden, Malthouse, Maslowska, and Naumann. Hollebeek, Malthouse, and Maslowska's seminal work focuses on engagement and sparking discourse on disengagement. By contrast, Bowden and Naumann delved deeper into disengagement, offering critical insights (Table 4).

Table 4 – Ten most cited CD authors according to h-index and total citations

Ranking by h-index					Ranking by citations				
Rank	Author	h-index	Citations	Articles	Rank	Author	h-index	Citations	Articles
1	LD Hollebeek	9	312	3	1	LD Hollebeek	9	312	3
2	JLH Bowden	8	175	5	2	JLH Bowden	8	175	5
3	EC Malthouse	7	114	2	3	M Gabbott	6	164	3
4	E Maslowska	7	114	2	4	K Naumann	6	164	3
5	K Naumann	6	164	3	5	EC Malthouse	7	114	2
6	M Gabbott	6	164	3	6	E Maslowska	7	114	2
7	Y Wang	5	37	2	7	DKX Do	4	68	3
8	DKX Do	4	68	3	8	DH Kwak	3	67	2
9	DH Kwak	3	67	2	9	N Sharma	2	41	2

10	N Sharma	2	41	2	10	Y Wang	5	37	2

4.4 COUNTRY PERFORMANCE

The CD articles in the review corpus were authored by researchers from 34 countries, reflecting the diverse and global academic involvement with the topic. Table 7 highlights the 11 most productive countries, based on the total number of articles and citations. Notably, the last three countries in the table have the same number of articles, which explains why the list extends to only 11 countries.

The top 11 countries contributed 74.7% of the publications in the CD corpus, with the United States, Australia, the United Kingdom, India, and France producing 83 articles, or 55.3% of the total. These countries, along with Norway, also accounted for 83.7% of the citations, with the top five amassing 3,175 citations, representing 61.8% of all citations. This highlights their substantial impact on the academic discourse on CD (see table 5).

Table 5 – Eleven most prolific countries based on total CD articles and citations

Rank by total articles				Rank by total citations			
Rank	Country	Articles		Rank	Country	Citations	
		n	%			n	%
1	United States	27	18,0	1	United States	979	18,1
2	Australia	19	12,7	2	United Kingdom	729	15,1
3	United Kingdom	17	11,3	3	Australia	653	13,5
4	India	12	8,0	4	France	493	9,1
5	France	8	5,3	5	Norway	321	5,9
6	China	7	4,7	6	Switzerland	281	5,2
7	Norway	5	3,3	7	Finland	257	4,8
8	Finland	5	3,3	8	Turkey	209	3,9
9	Switzerland	4	2,7	9	India	153	2,8
10	Portugal	4	2,7	10	China	142	2,6
11	Canada	4	2,7	11	Portugal	139	2,6

4.5 Journal performance

Seventy-one Scopus-indexed journals published 100 articles on CD. Table 6 lists the top 30 journals that represent 53% of CD articles. Three journals published four articles each, four journals published three articles each, and six journals published two articles each. Seventeen journals contributed one article each. Ranked by the h-index, six of these journals collectively received 938 citations, indicating their significant impact on the CD literature.

The three journals with the highest number of CD articles are *Journal of Services Marketing* (4 articles), *Journal of Sustainable Tourism* (4 articles), and *Journal of Business Ethics* (4 articles). Leading journals by h-index are *Journal of Services Marketing* (h-index: 9), *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* (h-index: 9), and *Journal of Internet Commerce* (h-index: 9). The most impactful journals by total citations are *Journal of Service Management* (209 citations), *Journal of Marketing* (204 citations), and *Journal of Business Ethics* (169 citations). These metrics highlight the significant role of these journals in advancing CD research.

Table 6 – Thirty most prolific journals based on the h-index (productivity and influence of CD articles)

Rank	Journal	H-index	Articles	Citations
1	<i>Journal of Services Marketing</i>	9	4	76
2	<i>Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics</i>	9	1	41
3	<i>Journal of Internet Commerce</i>	9	1	22
4	<i>Journal of Marketing Theory and Practice</i>	7	1	36
5	<i>European Journal of Marketing</i>	6	3	21
6	<i>Annals of Tourism Research</i>	5	1	73
7	<i>Journal of Decision Systems</i>	4	1	9
8	<i>Journal of Advertising Research</i>	4	1	8
9	<i>Current Issues in Tourism</i>	4	2	0
10	<i>Psychology and Marketing</i>	3	3	124
11	<i>Service Science</i>	3	1	103
12	<i>Service Industries Journal</i>	3	1	11
13	<i>Journal of Sustainable Tourism</i>	3	4	6
14	<i>Journal of Service Management</i>	2	2	209
15	<i>Journal of Cleaner Production</i>	2	1	28
16	<i>International Journal of Consumer Studies</i>	2	3	24
17	<i>Journal of Travel Research</i>	2	1	19
18	<i>Qualitative Market Research</i>	2	2	17
19	<i>Management Science Letters</i>	2	1	7
20	<i>Journal of Marketing</i>	1	2	204
21	<i>Journal of Business Ethics</i>	1	4	169
22	<i>Journal of Retailing and Consumer Services</i>	1	3	129
23	<i>Journal of Business Research</i>	1	2	75
24	<i>International Journal of Research in Marketing</i>	1	1	61
25	<i>Journal of Product and Brand Management</i>	1	2	43
26	<i>Tourism Management</i>	1	1	42
27	<i>Business Strategy and the Environment</i>	1	1	18
28	<i>Journal of Global Marketing</i>	1	1	18
29	<i>Corporate Communications</i>	1	1	17
30	<i>International Journal of Business Innovation and Research</i>	1	1	11

A journal network in clusters (Fig 2) shows node sizes representing the relative citation count for CD articles within each journal, with larger nodes indicating more citations. Connections between nodes illustrate the similarity in CD articles cited, while node proximity indicates the extent of this similarity. Closer nodes suggest a greater overlap in cited CD articles, pointing to a stronger connection in that area of CD research.

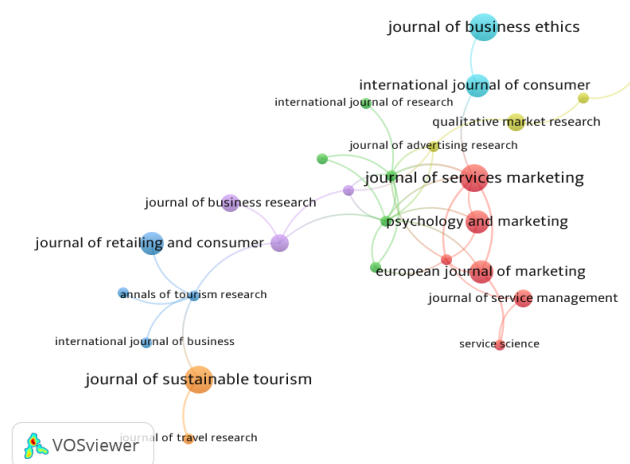


Fig 2 – Journal research cluster. The visualization was limited to one article and zero citations.

4.6 CO-CITATION ANALYSIS (PAST)

Co-citation analysis techniques clarify the foundational knowledge of CD research (past). This analysis categorizes highly influential CD articles by their thematic connections, emphasizing publications extensively cited by other CD studies (Martínez-López et al., 2018). See Table 7 and fig 3.

Cluster 1 (Red): Defining, Implementing, and Modeling Consumer Disengagement. This cluster, comprising foundational works by Brodie et al., (2011), Hollebeek, (2011), V. Kumar et al., (2010), van Doorn et al., (2010), primarily discusses positive CE but provides crucial insights for understanding the less-explored domain of CD. It emphasizes the development of theoretical and empirical groundwork for defining, implementing, and modeling disengagement.

Cluster 2 (Green): Defining, Implementing, and Modeling Moral Consumer Disengagement. The second cluster includes foundational works on moral consumer disengagement, notably seminal articles by Bandura et al. (1996, 1999, 2002). These contributions from the theoretical basis for understanding how moral factors influence disengagement behaviors.

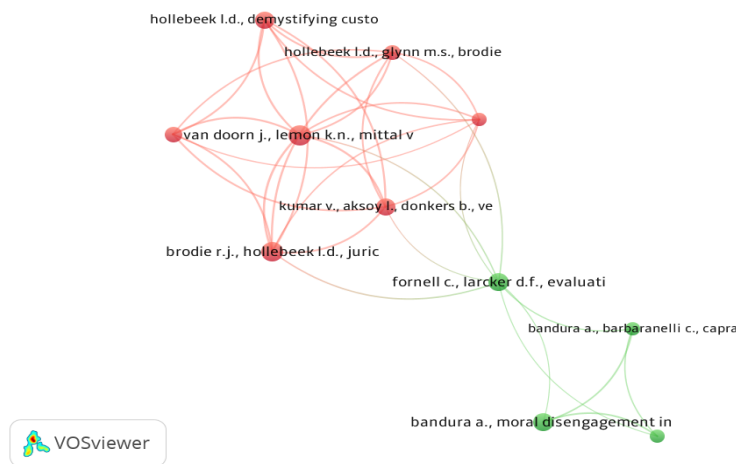


Fig 3 – The knowledge foundation of CD research⁴¹

⁴¹ The knowledge foundation of CD research is built on highly cited CD articles, reflecting their influence on later studies (past). The size of each node reflects the relative citation count for a specific CD article, with larger nodes representing articles that have received more citations. The connections between nodes illustrate the citation similarity among highly cited CD articles, while the proximity of the nodes represents the extent of this similarity. Closer nodes indicate a higher degree of overlap in the citations of CD articles within a particular research area. The visualization was limited to a minimum of 7 citations to their CD articles (das 6898 references, 11 most cited reference were selected). Results in 2 clusters: (1) red = consumer disengagement; (2) green = Moral Disengagement.

Table 7 – Articles of the knowledge foundation of CD research is built on highly cited CD article

Cited reference	Citations	Total strength	link
Van doorn J., Lemon K.N., Mittal V., Nass S., Pick D., Pirner P., Verhoef P.C., Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions, <i>Journal of Service Research</i> , 13, 3, pp. 253-266, (2010)	13	44	
Brodie R.J., Hollebeek L.D., Juric B., Ilic A., Customer engagement: conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research, <i>Journal of Service Research</i> , 14, 3, pp. 252-271, (2011)	12	40	
Hollebeek L.D., Demystifying customer brand engagement: exploring the loyalty nexus, <i>Journal of Marketing Management</i> , 27, 7-8, pp. 785-807, (2011)	10	36	
Kumar V., Aksoy L., Donkers B., Venkatesan R., Wiesel T., Tillmanns S., Undervalued or overvalued customers: capturing total customer engagement value, <i>Journal of Service Research</i> , 13, 3, pp. 297-310, (2010)	10	36	
Hollebeek L.D., Glynn M.S., Brodie R.J., Consumer brand engagement in social media: conceptualization, scale development and validation, <i>Journal of Interactive Marketing</i> , 28, 2, pp. 149-165, (2014)	8	34	
Vivek S.D., Beatty S.E., Morgan R.M., Customer Engagement: exploring customer relationships beyond purchase, <i>Journal of Marketing theory and practice</i> , 20, 2, pp. 122-146, (2012)	9	31	
Goode S., Engagement and disengagement in online service failure: contrasting problem and emotional coping effects, <i>Journal of Internet Commerce</i> , 11, 3, pp. 226-253, (2012)	7	24	
Fornell C., Larcker D.F., Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, <i>Journal of Marketing Research</i> , 18, 1, pp. 39-50, (1981)	11	13	
Bandura A., Moral disengagement in the perpetration of inhumanities, <i>Personality and Social Psychology Review</i> , 3, 3, pp. 193-209, (1999)	11	10	
Bandura A., Barbaranelli C., Caprara G.V., Pastorelli C., Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency, <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 71, 2, pp. 364-374, (1996)	7	8	
Bandura A., Selective moral disengagement in the exercise of moral agency, <i>Journal of Moral Education</i> , 31, 2, pp. 101-119, (2002)	7	8	

4.7. KEYWORDS CO-OCCURRENCE ANALYSIS (PRESENT)

A keyword co-occurrence analysis (present) was performed to map the knowledge production in CD research. This analysis involved extracting and grouping the **KEYWORDS** authors used in their CD articles based on thematic similarities (W. M. Lim et al., 2022). The resulting clusters from this analysis represent the current state of CE research (Donthu et al., 2021). Based on the analysis, a total of eight clusters of CD were uncovered: *millennial disengagement and loyalty dynamics*, *emotional responses and co-creation in services*, *cognitive influences on consumer culture*, *digital disengagement and service quality*, *advertising and social media*, *consumer behavior and loyalty and sustainable decision making and investment behavior*. Fig 4 (below) supplies a illustration of the network among the eight clusters, which summarizes 46 **KEYWORDS**.

Cluster 1 (red): Millennial disengagement and loyalty dynamics. The first cluster contains CD articles that focus on “customer/consumer engagement”, “negative engagement” and “customer disengagement” with a perspective of “justice” an “brand loyalty” by a “millennials” “segmentation” in a “finland” “tourism”. The words are *brand loyalty, consumer engagement, customer disengagement, customer engagement, finland, justice, millennials, negative customer engagement, segmentation, tourism*.

Cluster 2 (green): Emotional responses and co-creation in services. The second cluster contains CD articles that focus on “emotion” and “emotions” in “coping” and “co-creation” process in the “service” and “service failure” and “luxury”. The words are *co-creation, coping, emotion, emotions, luxury, service failure, services*

Cluster 3 (blue): Ethical consumption and moral identity. The third cluster brings the “cynicism” and “empathy” in the “ethical consumption” and “moral disengagement” that sustain a “moral identity” in context like “pay-what-you-want”. The words are *Cynicism, empathy, ethical consumption, moral disengagement, moral identity, pay-what-you-want*.

Cluster 4 (pink) Cognitive influences on consumer culture. The fourth cluster arises with a “cognition” in “consumer culture”, “consumption behavior” based on “motivation” and “morality” in contexts like “internet”. The words are *Cognition, consumer culture, consumption behavior, internet, morality, motivation*.

Cluster 5 (purple): Digital disengagement and service quality. The fifth cluster brings “engagement” and “disengagement” in “mobile devices”, “service quality” and “social networking(online)”. The words are *disengagement, engagement, mobile devices, service quality, social networking (online)*.

Cluster 6 (yellow): Advertising and social media. The sixth cluster contains “consumer behavior” in the context of “advertising” such as “social media” and “facebook”. The words are *advertising, consumer behavior, facebook, social media*.

Cluster 7 (orange): Consumer behavior and loyalty. The seventh cluster arises with “consumer behaviour” and “customer loyalty” in the period of “covid-19” from “india” market”. The words are *consumer behaviour, covid-19, customer loyalty, india*.

Cluster 8 (brown): Sustainable decision making and investment behavior. The eighth cluster brings a “consumer” through “decision making” in a “sustainability” and “investment” behavior. The words are *consumers, decision making, investment, sustainability*.

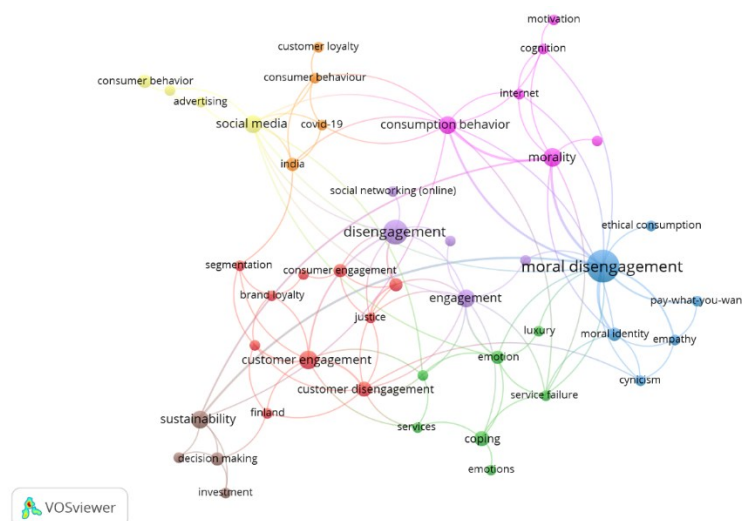


Fig 4 – The knowledge production in CD research⁴²

5. CONCLUSION

Since the Marketing Science Institute (MSI) prioritized CE in its research (MSI, 2010, 2018, 2020), scholars and industry professionals have extensively studied and conceptualized CE. However, consumer-brand interactions can be negative, potentially leading to the termination of the relationship, known as CD. This study addresses a significant gap in the literature on CD by examining this phenomenon.

This study enhances understanding of CD literature via bibliometric analysis and statistical synthesis. Using VOSviewer, it identifies the key corpus, articles, authors, countries, journals, co-citations, and keyword co-occurrences in the CD field. Co-citation analysis using VOSviewer revealed two distinct clusters. These clusters concentrated on "*Defining, Implementing, and Modeling Consumer Disengagement*" and "*Defining, Implementing, and Modeling Moral Consumer*".

⁴² The size of each node represents the frequency of a keyword's occurrence in CD articles, with larger nodes corresponding to more frequently used keywords. The connections between nodes indicate the relationship between keywords based on their co-occurrence in CD articles, while the proximity of nodes reflects the degree of similarity. Closer nodes signify a higher degree of overlap in keyword usage within a specific area of CD research. The visualization was limited to two minimum number of occurrences of a keyword resulting in 8 clusters.

Disengagement." Additionally, keyword co-occurrence analysis has enriched these research areas, by mapping extant research on the topic and providing scholars with insights into the evolution of CD through a visual representation of the field. These findings can contribute to identifying research gaps and pointing directions for future research. It also aids professionals and policymakers in integrating the consumer disengagement theory and empirical findings into strategic planning.

REFERENCES

- Abboud, L., Bruce, H. L., & Burton, J. (2023). I can't always get what I want: Low power, service customer (dis)engagement and wellbeing. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2022-0266>
- Alexander, M. J., Jaakkola, E., & Hollebeek, L. D. (2018). Zooming out: Actor engagement beyond the dyadic. *Journal of Service Management*, 29(3), 333–351. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2016-0237>
- Baldus, B. J., Voorhees, C., & Calantone, R. (2015). Online brand community engagement: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 68(5), 978–985. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.035>
- Bandura, A. (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193–209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3
- Bandura, A. (2002). Selective Moral Disengagement in the Exercise of Moral Agency. *Journal of Moral Education*, 31(2), 101–119. <https://doi.org/10.1080/0305724022014322>
- Bowden, J. (2009). The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63–74. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679170105>
- Bowden, J., Gabbott, M., & Naumann, K. (2015). Service relationships and the customer disengagement – engagement conundrum. *Journal of Marketing Management*, 31(7–8), 774–806. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.983143>
- Breidbach, C. F., Brodie, R., & Hollebeek, L. (2014). Beyond virtuality: From engagement platforms to engagement ecosystems. *Managing Service Quality*, 24(6), 592–611. <https://doi.org/10.1108/MSQ-08-2013-0158>
- Brodie, R. J., Fehrer, J. A., Jaakkola, E., & Conduit, J. (2019). Actor engagement in networks: Defining the conceptual domain. *Journal of Service Research*, 22(2), 173–188.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Cachón-Rodríguez, G., Blanco-González, A., Prado-Román, C., & Fernández-Portillo, A. (2024). How compulsive and impulsive buying affect consumer emotional regulation. Is anxiety a differential element? *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-06-2023-0172>
- Claudy, M. C., Garcia, R., & O'Driscoll, A. (2015). Consumer resistance to innovation—A behavioral reasoning perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(4), 528–544. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0399-0>
- Dai, J., & Gong, S. (2024). Sustainable messaging strategies and consumer food waste: The congruence effect between message framing and state anxiety. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 79, 103817. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103817>
- Dessart, L. (2017). Social media engagement: A model of antecedents and relational outcomes. *Journal of Marketing Management*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1302975>
- Dessart, L., Veloutsou, C., & Morgan-Thomas, A. (2016). Capturing consumer engagement: Duality, dimensionality and measurement. *Journal of Marketing Management*, 32(5–6), 399–426. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1130738>
- Do, D. K. X., & Bowden, J. L.-H. (2024). Determinants of disengagement and negative customer engagement behaviour: Expectancy disconfirmation and justice perspectives. *Journal of Services Marketing*, 38(6), 776–801. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2023-0259>
- Do, D. K. X., Rahman, K., & Robinson, L. (2019). Determinants of negative customer engagement behaviours. *Journal of Services Marketing*, 34, 117–135. <https://doi.org/10.1108/jsm-02-2019-0050>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Dumas, J. E., & Stough, R. A. (2022). When influencers are not very influential: The negative effects of social media verification. *Journal of Consumer Behaviour*, 21(3), 614–624. <https://doi.org/10.1002/cb.2039>
- Eysenck, M. W., & Calvo, M. G. (1992). Anxiety and Performance: The Processing Efficiency Theory. *Cognition & Emotion*, 6(6), 409–434. <https://doi.org/10.1080/0269939208409696>
- Fernández-López, S., Álvarez-Espino, M., Rey-Ares, L., & Castro-González, S. (2024). Consumer financial vulnerability: Review, synthesis, and future research agenda. *Journal of Economic Surveys*, 38(4), 1045–1084. <https://doi.org/10.1111/joes.12573>
- Fletcher, K.-A., & Gbadamosi, A. (2024). Examining social media live stream's influence on the consumer decision-making: A thematic analysis. *Electronic Commerce Research*, 24(3), 2175–2205. <https://doi.org/10.1007/s10660-022-09623-y>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gambetti, R. C., Graffigna, G., & Biraghi, S. (2012). The Grounded Theory Approach to Consumer-brand Engagement: The Practitioner's Standpoint. *International Journal of Market Research*, 54(5), 659–687. <https://doi.org/10.2501/IJMR-54-5-659-687>
- Giakoumaki, C., & Krepapa, A. (2020). Brand engagement in self-concept and consumer engagement in social media: The role of the source. *Psychology & Marketing*, 37(3), 457–465. <https://doi.org/10.1002/mar.21312>
- Goode, S. (2012). Engagement and Disengagement in Online Service Failure: Contrasting Problem and Emotional Coping Effects. *Journal of Internet Commerce*, 11(3), 226–253. <https://doi.org/10.1080/15332861.2012.729464>
- Grayson, K., & Ambler, T. (1999). The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 132. <https://doi.org/10.2307/3151921>
- Higgins, E. T., & Scholer, A. A. (2009). Engaging the consumer: The science and art of the value creation process. *Journal of Consumer*

- Psychology*, 19(2), 100–114. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2009.02.002>
- Hollebeek, L. D. (2011). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27, 785–807. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2010.500132>
- Hollebeek, L. D., & Chen, T. (2014). Exploring positively- versus negatively-valenced brand engagement: A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 23, 62–74. <https://doi.org/10.1108/JPBM-06-2013-0332>
- Hollebeek, L. D., Glynn, M., & Brodie, R. (2014). Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale Development and Validation. *Journal of Interactive Marketing*, 28, 149–165. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.12.002>
- Hollebeek, L. D., Sarstedt, M., Menidjel, C., Sprott, D. E., & Urbonavicius, S. (2023). Hallmarks and potential pitfalls of customer- and consumer engagement scales: A systematic review. *Psychology & Marketing*, 40(6), 1074–1088. <https://doi.org/10.1002/mar.21797>
- Hollebeek, L. D., Sharma, T. G., Pandey, R., Sanyal, P., & Clark, M. K. (2022). Fifteen years of customer engagement research: A bibliometric and network analysis. *Journal of Product & Brand Management*, 31(2), 293–309. <https://doi.org/10.1108/JPBM-01-2021-3301>
- Hollebeek, L. D., Srivastava, R., & Chen, T. (2019). S-D logic-informed customer engagement: Integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 161–185. <https://doi.org/10.1007/S11747-016-0494-5>
- Hsu, L.-C., Wang, K.-Y., Chih, W.-H., & Lin, W.-C. (2021). Modeling revenge and avoidance in the mobile service industry: Moderation role of technology anxiety. *The Service Industries Journal*, 41(15–16), 1029–1052. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1585428>
- Huang, D., Jin, X., & Coghlan, A. (2021). Advances in consumer innovation resistance research: A review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120594. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120594>
- Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience co-creation: Conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2), 182–205. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2014-0323>
- Juric, B., Smith, S. D., & Wilks, G. (2015). Negative customer brand engagement: An overview of conceptual and blog-based findings. In R. J. Brodie, L. D. Hollebeek, & J. Conduit (Eds.), *Customer Engagement: Contemporary Issues and Challenges* (pp. 278–289). Routledge.
- Kumar, R., Prabha, V., Kumar, V., & Saxena, S. (2024). Mindfulness in marketing & consumption: A review & research agenda. *Management Review Quarterly*, 74(2), 977–1001. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00323-x>
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310. <https://doi.org/10.1177/1094670510375602>
- Kumar, V., Rajan, B., Gupta, S., & Pozza, I. D. (2019). Customer engagement in service. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 138–160. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0565-2>
- Li, L. P., Juric, B., & Brodie, R. J. (2018). Actor engagement valence. *Journal of Service Management*, 29(3), 491–516. <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2016-0235>
- Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., de Ruyter, K., Götz, O., Risselada, H., & Stephen, A. T. (2010). Customer-to-Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research. *Journal of Service Research*, 13(3), 267–282. <https://doi.org/10.1177/1094670510375600>
- Lievonen, M., Luoma-aho, V., & Bowden, J. (2018). Negative Engagement. In *The Handbook of Communication Engagement* (pp. 529–547). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781119167600.ch36>
- Lim, A. J., & Tan, E. (2024). Social Media Ills and Evolutionary Mismatches: A Conceptual Framework. *Evolutionary Psychological Science*, 10(3), 212–235. <https://doi.org/10.1007/s40806-024-00398-z>
- Lim, W. M., Rasul, T., Kumar, S., & Ala, M. (2022). Past, present, and future of customer engagement. *Journal of Business Research*, 140, 439–458. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.014>
- Lyngdoh, T., El-Manstrly, D., & Jeesh, K. (2023). Social isolation and social anxiety as drivers of generation Z's willingness to share personal information on social media. *Psychology & Marketing*, 40(1), 5–26. <https://doi.org/10.1002/mar.21744>
- Marketing Science Institute. (2010). Research priorities 2010–2012. *Nature*, 242(5400), 621–621.
- Marketing Science Institute. (2018). Research Priorities 2018–2020. *Marketing Science Institute*. <http://www.msi.org/research/2018-2020-research-priorities/>
- Marketing Science Institute. (2020). Research priorities 2020–2022. *Marketing Science Institute*. https://www.msi.org/wp-content/uploads/2020/06/MSI_RP20-22.pdf
- Martínez-López, F. J., Merigó, J. M., Valenzuela-Fernández, L., & Nicolás, C. (2018). Fifty years of the *European Journal of Marketing*: A bibliometric analysis. *European Journal of Marketing*, 52(1/2), 439–468. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0853>
- Maslowska, E., Malthouse, E., & Collinger, T. (2015). The customer engagement ecosystem. *Journal of Marketing Management*, 32, 469–501. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2694269>
- Meire, M., Hewett, K., Ballings, M., Kumar, V., & Van den Poel, D. (2019). The Role of Marketer-Generated Content in Customer Engagement Marketing. *Journal of Marketing*, 83(6), 21–42. <https://doi.org/10.1177/0022242919873903>
- Merigó, J. M., Mas-Tur, A., Roig-Tierno, N., & Ribeiro-Soriano, D. (2015). A bibliometric overview of the *Journal of Business Research* between 1973 and 2014. *Journal of Business Research*, 68(12), 2645–2653. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.04.006>
- Mishra, A., Indwar, R. G., & Samu, S. (2022). If tomorrow never comes: The impact of anxiety, materialism and attitude on consumption behavior in a pandemic. *Journal of Consumer Marketing*, 39(3), 294–305. <https://doi.org/10.1108/JCM-02-2021-4439>
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314. <https://doi.org/10.2307/3172742>
- Naumann, K., Bowden, J., & Gabbott, M. (2017). Exploring customer engagement valences in the social services. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(4).
- Naumann, K., Bowden, J., & Gabbott, M. (2020). Expanding customer engagement: The role of negative engagement, dual valences and contexts. *European Journal of Marketing*, 54(7), 1469–1499. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2017-0464>
- Ng, S. C., Sweeney, J. C., & Plewa, C. (2020). Customer Engagement: A Systematic Review and Future Research Priorities. *Australasian Marketing Journal*, 28(4), 235–252. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.05.004>

- Ou, M., Zheng, H., Kim, H. K., & Chen, X. (2023). A meta-analysis of social media fatigue: Drivers and a major consequence. *Computers in Human Behavior*, 140, 107597. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107597>
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294–311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics. *Journal of Documentation*, 25, 348.
- Sharma, S., & Crossler, R. E. (2014). Intention to engage in social commerce: Uses and gratifications approach. Proceedings of the Twentieth Americas Conference on Information Systems. AMCIS.
- Shen, X.-L., Li, Y.-J., Sun, Y., Chen, Z., & Wang, F. (2019). Understanding the role of technology attractiveness in promoting social commerce engagement: Moderating effect of personal interest. *Information & Management*, 56(2), 294–305. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.09.006>
- Sinclair, R. R., Sliter, M., Mohr, C. D., Sears, L. E., Deese, M. N., Wright, R. R., Cadiz, D., & Jacobs, L. (2015). Bad Versus Good, What Matters More on the Treatment Floor? Relationships of Positive and Negative Events With Nurses' Burnout and Engagement. *Research in Nursing & Health*, 38(6), 475–491. <https://doi.org/10.1002/nur.21696>
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y. (2016). The Role of Customer Engagement in Building Consumer Loyalty to Tourism Brands. *Journal of Travel Research*, 55(1), 64–78. <https://doi.org/10.1177/0047287514541008>
- Sprott, D., Czellar, S., & Spangenberg, E. (2009). The Importance of a General Measure of Brand Engagement on Market Behavior: Development and Validation of a Scale. *Journal of Marketing Research*, 46(1), 92–104. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.1.92>
- Srivastava, M., & Sivaramakrishnan, S. (2021). Mapping the themes and intellectual structure of customer engagement: A bibliometric analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 39(5), 702–727. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2020-0483>
- Talwar, S., Talwar, M., Kaur, P., & Dhir, A. (2020). Consumers' Resistance to Digital Innovations: A Systematic Review and Framework Development. *Australasian Marketing Journal*, 28(4), 286–299. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.06.014>
- Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: A systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196–217. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2022-3136>
- van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13, 253–266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>
- Van Eck, N. J., Waltman, L., Dekker, R., & Van Den Berg, J. (2010). A comparison of two techniques for bibliometric mapping: Multidimensional scaling and VOS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 61(12), 2405–2416. <https://doi.org/10.1002/asi.21421>
- Vatavwala, S., Kumar, B., Sharma, A., Billore, A., & Sadh, A. (2022). Customer disengagement in business-to-business markets: A framework for analysis. *Industrial Marketing Management*, 105, 114–130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.018>
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., & Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13(3), 247–252. <https://doi.org/10.1177/1094670510375461>
- Verleye, K., Gemmel, P., & Rangarajan, D. (2014). Managing Engagement Behaviors in a Network of Customers and Stakeholders. *Journal of Service Research*, 17(1), 68–84. <https://doi.org/10.1177/1094670513494015>
- Viswanathan, V., Hollebeek, L. D., Malthouse, E. C., Maslowska, E., Jung Kim, S., & Xie, W. (2017). The Dynamics of Consumer Engagement with Mobile Technologies. *Service Science*, 9(1), 36–49. <https://doi.org/10.1287/serv.2016.0161>
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., Dalela, V., & Morgan, R. M. (2014). A Generalized Multidimensional Scale for Measuring Customer Engagement. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(4), 401–420. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679220404>
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Hazod, M. (2018). If You Build It Right, They Will Engage: A Study of Antecedent Conditions of Customer Engagement. In R. W. Palmatier, V. Kumar, & M. Harmeling (Eds.), *Customer Engagement Marketing* (pp. 31–51). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-61985-9_2
- Wirtz, J., Ambtman, A. den, Bloemer, J., Horváth, C., Ramaseshan, B., Klundert, J., Canli, Z., & Kandampully, J. (2013). Managing brands and customer engagement in online brand communities. *Journal of Service Management*, 24, 223–244. <https://doi.org/10.1108/09564231311326978>
- Wongkitrungrueng, A., & Assarut, N. (2020). The role of live streaming in building consumer trust and engagement with social commerce sellers. *Journal of Business Research*, 117, 543–556. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.032>
- Zarantonello, L., Grappi, S., & Formisano, M. (2024). How technological and natural consumption experiences impact consumer well-being: The role of consumer mindfulness and fatigue. *Psychology & Marketing*, 41(3), 465–491. <https://doi.org/10.1002/mar.21925>
- Zheng, H., & Ling, R. (2021). Drivers of social media fatigue: A systematic review. *Telematics and Informatics*, 64, 101696. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2021.101696>

CONSUMERS' CONFLICT IN CRISIS SETTINGS: MAINTAIN LOYALTY OR GIVE IN TO COUNTERFEITING

Ana Lisboa, ana.lisboa@ipleiria.pt, Polytechnic University of Leiria/CARME

Bruno Ferreira, morgado.ferreira@estgv.ipv.pt, Polytechnic University of Viseu, CISEd

Ana Silva, 2210076@my.ipleiria.pt, Polytechnic University of Leiria

ABSTRACT

Brands represent more than information to consumers, involving emotional engagement and even loyalty. The phenomenon of counterfeiting tries to gain advantage from consumers' relation with original brands, selling imitations at lower prices. It is a known situation, that may find propitious conditions in times of crisis, due to the intrinsic restrictions of such periods. Using self-verification and social exchange theories as a foundation, this study examines brand loyalty and counterfeit purchasing during a crisis. Findings from consumer survey data demonstrate that brand self-connection assists loyalty in this situation. Additionally, counterfeit perceived benefits incite counterfeit purchase and discourage brand loyalty in crisis settings, whereas counterfeit perceived risks foster brand loyalty and restrains counterfeits purchase during such periods. The research brings an enriching perspective to consumer behavior and brand study, along with helpful insights for brand managers.

KEYWORDS: Brand loyalty, Counterfeit, Crisis, Self-connection, Perceived benefits, Perceived risks.

ACKNOWLEDGMENTS

This paper is financed by National Funds of the FCT – Portuguese Foundation for Science and Technology within the project «UIDB/04928/2020».

USER SATISFACTION WITH PUBLIC TRANSPORT: BEYOND A SET OF CONDITIONS AND QUALITATIVE COMPARATIVE ANALYSIS?

Cayetano Medina, cmedina@centrosanisidoro.es, Centro Universitario San Isidoro;
cayetano.medinamolina@ui1.es, Universidad Isabel I

Eugénia de Matos Pedro, eugenia@ubi.pt, Research Centre for Business Sciences, Universidade da Beira Interior

Sierra Rey-Tienda, mariasierrart@euosuna.org, Escuela Universitaria de Osuna, Universidad de Sevilla;
msreytienda@al.loyola.es, Universidad Loyola Andalucía.

ABSTRACT

Cities are adopting public transport as a key element in their sustainable mobility policies. However, this means of transport faces a decrease in the number of users, phenomenon related to decreasing satisfaction. Therefore, this study aims to identify the determining factors of public transport satisfaction. Based on a sample of 141 cities, two combinations of conditions explain satisfaction with public transport, while five combinations explain the absence of high satisfaction. In addition, achieving a high level of satisfaction with public transport is associated with the perception of traffic congestion as a significant problem for the city. By applying Set-Theoretic Multi-Method Research, a causal mechanism has been identified that links satisfaction with public transport to the availability of apps that facilitate access to available parking. Likewise, to explain the lack of high satisfaction with public transport, it is crucial the perception of traffic congestion as a problem for the city.

KEYWORDS: Public transport satisfaction; Disvalue; Process tracing; Set-Theoretic Multi Method Research; Public Service Logic.

A IMPORTÂNCIA DAS EXPETATIVAS NA FIDELIZAÇÃO A MARCAS DE *APPS* DE ENTREGA DE COMIDA

Alzira Marques, alzira.marques@ipleiria.pt, CARME, School of Technology and Management, Polytechnic of Leiria, Leiria, Portugal

Marlene Lopes, marelenelopes@gmail.com, Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, Instituto Politécnico de Leiria, Portugal

Célia Santos, celiafsantos@hotmail.com, Instituto Superior Miguel Torga e School of Technology and Management, Polytechnic of Leiria, Leiria, Portugal

RESUMO

Frequentemente os consumidores escolhem comprar comida por meio de *apps* por não terem tempo de cozinhar, ou até mesmo pelo desejo de comer outro tipo de comida. As *apps* de entrega de comida trazem uma grande vantagem para os consumidores já que estes podem fazer o pedido sem saírem de casa. Neste contexto, este artigo tem como objetivo analisar a importância das expectativas de uso dessas *apps* na fidelização do consumidor à marca da *app*. Para o efeito, foi realizado um estudo quantitativo com base num questionário online com uma amostra de 160 utilizadores das *apps* de entrega de comida. Os resultados confirmaram que a qualidade de informação e a autoeficácia influenciam a expectativa de desempenho e esforço, que por sua vez se reflete na intenção de revisitar a *app* e consequentemente de a recomendar, tornando-se leal à marca. O estudo contribui para o melhor conhecimento do comportamento do utilizador face às aplicações de entrega de comida e para sugerir oportunidades de investigação futuras.

PALAVRAS-CHAVE: Expectativas de uso de *App* de entrega de comida, Qualidade de informação, Autoeficácia, intenção de revisitar, WOM.

ABSTRACT

Consumers often choose to order food through apps because they don't have time to cook or simply desire to eat a different type of food. Food delivery apps offer significant advantages to consumers, as they can place their orders without leaving home. In this context, this article aims to analyze the importance of usage expectations of these apps in fostering consumer loyalty to the app brand. To achieve this, a quantitative study was conducted using an online questionnaire with a sample of 160 food delivery app users. The results confirmed that information quality and self-efficacy influence performance and effort expectations, which in turn affect the intention to revisit the app and, consequently, recommend it, thereby fostering brand loyalty. This study contributes to a better understanding of user behavior towards food delivery apps and suggests opportunities for future research.

KEY WORDS: Usage expectations of food delivery apps, Information quality, Self-efficacy, Intention to revisit, WOM.

I REGRETTED HAVING FACIAL HARMONISATION. BIBLIOMETRIC STUDY ON REGRET, COGNITIVE DISSONANCE AND SELF-ESTEEM IN THE REPURCHASE PROCESS OF FACIAL HARMONISATION AESTHETIC PROCEDURES

João Roberto Rocha Lemos, joaorobertolemos@gmail.com UNIVALI / UBI

Luciana Merlin Bervian, lumerlin@univali.br, UNIVALI

ABSTRACT

In the context of contemporary marketing, it is crucial to understand the causes of post-purchase regret and cognitive dissonance in order to improve the customer experience. Marketers seek to minimise negative experiences in competitive markets, where repurchase indicates customer loyalty and satisfaction. Based on this, this article aimed to present a bibliometric study relating the influences of regret, cognitive dissonance and self-esteem on the repurchase process of facial harmonisation procedures. For this purpose, the Web of Science database was used from 2004 to 2024. The results showed that the years of greatest scientific production on the proposed theme were 2020, 2021, 2022 and 2023. The country with the highest number of publications was the USA. The most frequent keywords were: "quality of life", "cosmetic surgery", "satisfaction". The most cited authors were: Garcia, Julie K.; Liew, Steven; Silberberg, Michael B. The area with the greatest production was surgery.

KEYWORDS: Facial Harmonisation, Regret, Cognitive Dissonance, Repurchase, Self-esteem

1. INTRODUCTION

In the modern marketing landscape, it is essential for professionals to understand the causes and manifestations of post-purchase regret and cognitive dissonance in order to improve the customer experience (Lee & Cotte, 2009; Sarwar et al., 2019). Reducing negative experiences is an ongoing goal for marketers, especially in competitive markets, where repurchase indicates customer loyalty and satisfaction (Hellier et al., 2003).

Understanding the reasons for consumer regret after purchasing products or services is crucial (Lee & Cotte, 2009). According to Lee and Cotte (2009), an in-depth knowledge of the forms of post-purchase regret can help promote more satisfying consumer experiences.

Marketing is constantly working to minimise consumers' negative experiences during their interactions with products and services. Understanding the causes of post-purchase regret is vital (Lee & Cotte, 2009). According to Lee and Cotte, understanding the different types of regret, as related to the process and the outcome, improves customer satisfaction. These forms of regret can arise for reasons such as under-consideration, over-consideration, previous alternatives or changes in meaning (Lee & Cotte, 2009). In addition, there is decision regret in aesthetic medical contexts, which represents relevant negative emotions when acquiring elective medical services (Brehaut et al., 2003).

Lee and Cotte (2009) identify four components of post-purchase regret: related to the process, the outcome, previous alternatives and changes in meaning. Understanding these components can help professionals adopt strategies aimed at improving the customer experience.

One of the main objectives of decision-making is to mitigate regret, highlighting the importance of understanding its nature, prevention, reduction and measurement (Sarwar et al., 2019). The purchasing process can lead to consequences in post-purchase evaluations, especially in cases of cognitive dissonance due to the discrepancy between expectations and reality (Park et al., 2015).

Cognitive dissonance arises when post-purchase evaluations contradict initial cognitions about a product or service. Comparative judgements in the decision-making process influence the consumer's evaluation. Tsiros and Mittal (2000) state that regret results from comparisons between outcomes and alternatives not chosen, emphasising the need for a well-founded decision-making process. Festinger (1957) describes cognitive dissonance as the incompatibility between beliefs and behaviour, particularly relevant in aesthetic consumption. This discrepancy can significantly affect post-purchase evaluation, as comparative judgements are essential to assess the decision made. It is important to note that while cognitive dissonance and post-purchase regret are both associated with post-purchase outcomes, they are distinguished by the dissonant feelings that often lead to the consideration of different alternatives (Sarwar et al., 2019).

Understanding the various types of regret and cognitive dissonance is crucial to developing strategies that improve the customer experience and encourage repurchase (Sarwar et al., 2022). Therefore, a central objective of the purchasing decision is to reduce regret, which makes it essential to understand its nature and methods to prevent, mitigate and evaluate its impact (Sarwar et al., 2019).

Based on this, this article aims to present a bibliometric study relating the influences of regret, cognitive dissonance and self-esteem on the repurchase process of facial harmonisation procedures.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 POST-PURCHASE REGRET

Regret is commonly recognised as a painful emotion that emerges when comparing "what is" with "what could have been" (Sugden, 1985; Gilovich & Medvéc, 1995; Lee & Cotte, 2009). In other words, this emotion appears when an outcome achieved is seen as less favourable in relation to a potentially better outcome that could have been achieved if a different choice had been made (Bell, 1982; Tsiros & Mittal, 2000).

In addition, regret occurs when people engage in cognitive endeavours to reflect on the decision they have made in comparison with the options they have set aside (Inman et al., 1997). Regret is a reflection of a mental process in which people must engage in a cognitive evaluation, comparing the option chosen with the one rejected. People regret their choices when this comparison results in a negative perception, i.e. when the rejected option is considered superior to the one chosen (Lee & Cotte, 2009).

Thus, regret leads to self-criticism, which is a fundamental part of this process. The process of regret occurs when an individual compares their insufficient decisions with alternatives that are considered superior. Instead of just comparing the results, individuals who regret the process evaluate and contrast the decision-making methods they used. For example, they may reflect on the need to have evaluated more options before making a purchase (Connolly & Zeelenberg, 2002).

Lee and Cotte (2009) created and validated the PPCR scale, a tool for measuring consumers' post-purchase regret, based on their research into process- and outcome-related regret. The PPCR scale classifies regret into four categories: "Regret due to missed alternatives," which applies to consumers who believe they have chosen an inferior option to others they did not consider; "Regret due to a change in meaning," which happens when consumers perceive a reduction in the usefulness of the product between purchase and a later point in time; "Regret due to under-consideration," which occurs when consumers feel they did not have enough information in quality or quantity to make a more informed choice; and "Regret due to over-consideration," when consumers feel they had excessive and unnecessary information when making their decision.

2.2 COGNITIVE DISSONANCE

According to Festinger's (1957) definition, cognitive dissonance is a psychological phenomenon that occurs when there is a conflict between an individual's beliefs and attitudes or behaviours. This dissonance can be divided into two main categories: product dissonance and emotional dissonance, as proposed by Powers and Jack (2013). Product dissonance involves situations in which consumers make erroneous purchasing choices and reflect on the options they did not choose. In contrast, emotional dissonance is related to the discomfort felt when reality is compared to the more favourable outcomes of the alternatives that were considered (Powers & Jack, 2013).

According to Festinger (1957), people naturally seek consistency between their cognitions, which encompass their beliefs and opinions. A cognitive system is described as a complex and interactive set of beliefs, attitudes and values, which both influence and are influenced by behaviour (Littlejohn & Foss, 2010).

Cognitive dissonance is one of the most researched phenomena in the history of psychology. The term refers to a psychological state in which a person's cognitions, including their beliefs, attitudes and behaviours, conflict (Festinger, 1957). Experiencing cognitive dissonance is uncomfortable, which motivates people to try to resolve the inconsistency between their conflicting cognitions (Elliot & Devine, 1994).

2.3 SELF-ESTEEM

According to Coopersmith (1967), self-esteem refers to a person's continuous evaluation of themselves, implying a position of acceptance or rejection. This concept reflects the level at which the individual sees themselves as having positive characteristics. It is made up of a set of weighted values, which are reflected in the individual's habitual attitudes towards themselves. Thus, self-esteem is a personal experience that manifests itself to others through verbal reports and perceptible attitudes in public environments.

Self-esteem is defined as the sum of the values a person attributes to themselves. This principle encompasses several dimensions, such as personal value, self-respect, self-confidence and self-love (ROSENBERG, 1986). Michener, Delamater and Myers (2005) suggest that social evaluation can have an impact on self-confidence. By comparing themselves with people in lower social positions, a person tends to increase their self-esteem; on the other hand, by doing so with those in higher positions, they may notice a drop in their well-being and self-confidence.

Solomon (2008) proposes that self-esteem has a direct link to the positivity of a person's self-concept. This self-concept refers to an individual's cognitive and emotional understanding of "who we are" and "what we are" (SCHOUTEN, 1991), forming a set of convictions about their own personal characteristics and judgements. The term self-concept covers role identities, personal attributes, interpersonal relationships, fantasies, possessions and other symbols used by individuals for self-construction and self-understanding. Among the various symbols and expressions of the self, the body plays a very important role, both psychically and culturally (BELK, AUSTIN, 1986).

Delinsky (2005) argued that the more appearance affects women's self-confidence, the greater their support for plastic surgery. The writer also noted that as women's self-esteem rises, their acceptance of cosmetic surgery also increases. For people with high self-esteem, cosmetic surgery can be seen as a positive action, serving as a proactive resource to reinforce self-image.

2.4 REPURCHASE

The concept of repurchase is widely covered in academic literature and is fundamental to understanding consumer behaviour, especially in highly competitive markets. Repurchase refers to the intention and action of a consumer to purchase a product or service from the same company again, and is seen as an indicator of customer loyalty and satisfaction (Hellier et al., 2003).

Therefore, repurchase intention refers to the degree to which customers are willing to purchase the same product or service again, and is a direct, objective and perceptible predictor of future purchasing behaviour (Jones & Taylor, 2007; Lin & Liang, 2011). This intention is associated with the likelihood or willingness of consumers who have already made an initial purchase to continue using and acquiring products or services from the same company, considering current and future situations (Kuan et al., 2008). Chaudhuri and Holbrook (2001) define repurchase intention as brand loyalty, divided into two dimensions: behavioural and tendency.

Repurchase intention is a process influenced by various factors, such as customer satisfaction, service quality, trust and the shopping experience (Durmaz et al., 2020). When these factors meet or exceed consumer expectations, they can positively favour the repurchase decision. According to the Expectancy Confirmation Theory, customer satisfaction occurs when the perceived performance of the product or service matches or exceeds the consumer's initial expectations (Liao et al., 2017).

However, one negative factor that can affect repurchase is post-purchase regret. Regret is a negative emotion that arises when the consumer realises that an alternative choice would have been more advantageous than the option chosen (Zeelenberg & Pieters, 2007). Research indicates that post-purchase regret can considerably reduce repurchase intention, as it causes dissatisfaction and distrust, making the consumer look for different alternatives the next time they make a purchase (Tsiros & Mittal, 2000).

2.5 AESTHETIC CONSUMPTION

According to Venkatesh and Meamber (2008), aesthetic consumption is characterised by the sensory experiences that arise when using objects or services with aesthetic attributes. This type of consumption involves stimulating the senses, providing pleasure, catharsis, transformation and symbolism when experiencing aesthetic products or services (Araújo et al., 2020). Charters (2006) adds that aesthetic consumption integrates elements such as the search for pleasure, sensory perception and symbolism, which emerge from experiences with aesthetically orientated products or services. In this context, interaction with these products or services results in sensations of pleasure, catharsis and transformation (Charters, 2006).

Araújo et al. (2020) identify three forms of connection between consumption and aesthetics: sensory perceptions, pleasure, catharsis and transformation, and symbolism. In the first connection, related to sensory perceptions, aesthetic consumption intensifies the individual's sensations through experience (Araújo et al., 2020). The experiences provided by aesthetic consumption offer elements of fantasy, emotions and multisensory aspects, as well as symbolism (Charters, 2006; Holbrook & Hirschman, 1982). In addition, aesthetic consumption gives meaning to the individual's life (Venkatesh & Meamber, 2008). Thus, aesthetic consumption encompasses both the fundamental aesthetic functions of certain products and the sensory experiences that emerge when consuming products and services (Venkatesh & Meamber, 2008).

The link between consumption and aesthetics, as indicated by Araújo, Davel and Rentschler (2020), manifests itself in the use of consumption to achieve pleasure, catharsis and transformation. This type of consumption involves individuals in an engaging way, incorporating multi-sensory, fantasy and emotional aspects. This interaction is closely related to the concept of hedonic consumption (Holbrook & Hirschman, 1982). In this context, aesthetic consumption has the potential to provide pleasure, stimulate the imagination and offer fun to the individual (Holbrook & Hirschman, 1982).

2.6 AESTHETIC CONSUMPTION FOR FACIAL HARMONISATION

Facial aesthetic procedures account for around 60 per cent of the most common procedures, with the main aim of improving quality of life and increasing satisfaction with appearance (Guthrie et al., 2017). There is evidence to support people's concern with their physical attractiveness, with facial symmetry being an attribute associated with attractiveness. This highlights that the search for facial symmetry drives facial harmonisation procedures (Fink & Penton-Voak, 2002; Kaipainen et al., 2016; Cao, 2020). In a study by Babadi et al. (2018), which investigated the psychological motivations behind facial aesthetic surgery, it was found that the desire to achieve a "beautiful" appearance is the main motivator for those who opt for facial aesthetic surgery.

Another indicator that drives the demand for facial procedures is the constant search for a youthful appearance, with the aim of maintaining one's image and emphasising conformity to social norms. This is due to the widespread belief that youth is linked to productivity and success, becoming a standard of beauty (Assawavichairoj & Taghian, 2017; Cao, 2020; Custódio et al., 2020; Lins et al., 2021). With regard to social acceptance, individuals seeking validation and genuine confidence tend to adjust their appearance to align with the standards set by society (Babadi et al., 2018).

Thus, it is clear that the facial area has become increasingly relevant, as rejuvenation procedures, both less invasive and more complex, are being performed in various ways and with high frequency (Custódio et al., 2020). There is a wide range of facial procedures available to achieve a more youthful appearance; however, it is the more invasive procedures that often offer more significant results (Custódio et al., 2020).

3. METHOD

This study is classified as descriptive and exploratory and is a bibliometric study. According to Vanti (2002), bibliometric research consists of quantifying scientific production in a given field of study. Bibliometric studies are governed by three laws: Lotka's Law, which assesses the productivity of authors; Zipf's Law, which analyses the frequency of keywords; and Bradford's Law, which examines the productivity of journals. Figure 1 shows the methodological stages of the research based on the aforementioned laws (Vanti, 2002).

Based on these laws, a protocol was developed to carry out this research, consisting of nine stages. The first stage involved selecting the search bases, opting for the Web Of Science Core Collection (WoS-CC) database. In the second stage, the search algorithms were defined, in line with the article's objective, which included combining the following terms in English: *aesthetic consumption*, *facial harmonisation*, *post-purchase regret*, *cognitive dissonance*, *repurchase*, *marketing*, *consumption*, *self esteem*. Although the search was also carried out with the terms in Portuguese, no relevant results were obtained. It is important to emphasise that the database search was carried out using Boolean operators and synonyms in order to broaden the scope of the results. With the definitions established in the first two stages, the third consisted of

carrying out the search itself. In the fourth stage, filters were applied to restrict the results to articles published in peer-reviewed journals, with publications dated between 2004 and 2024, and which were accessible.

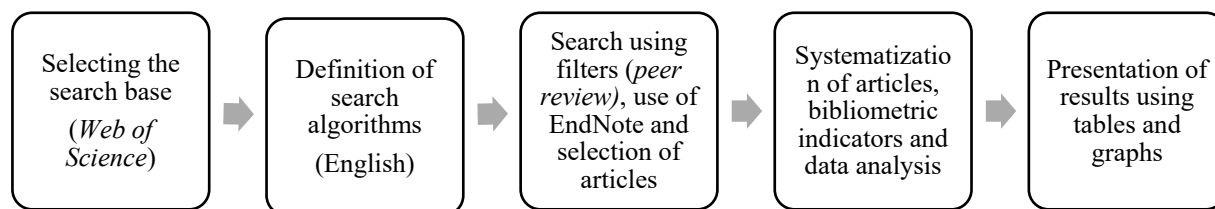


Figure 1: Methodological stages of the research.

The fifth stage consisted of using EndNote to select articles based on titles, keywords and abstracts, as well as mining the articles that met the study's objectives. In the sixth stage, the articles were systematised in a spreadsheet developed in the Excel™ application, where the articles that met the criteria defined in the previous stage were listed. This spreadsheet categorised the authors, the year of publication and the source of each article. In addition, the "Most frequent topics", "Most used Keywords" and "Research area" were highlighted. In the seventh stage, bibliometric indicators were calculated for each article identified, following the application of the six initial stages, including the number of citations of both articles and authors. In addition, variables such as year of publication, country, language and journal name were taken into account to better elucidate the results. The eighth stage consisted of a detailed analysis of the bibliometric data, at which point tables and graphs were organised to present the results. The initial eight stages were carried out on the same day to minimise any bias in the results. Finally, in the ninth stage, an empirical analysis of the bibliometric data was carried out, relating the theories based on the algorithms and their interrelationships.

The VOSviewer™ software was used to create bibliometric graphical networks. For the keyword map, a co-occurrence analysis was carried out using the unit of analysis "all Keywords", considering only those with a minimum of three occurrences. For the map of citations per document, the criterion established was a minimum of five occurrences. In both maps, each cluster is represented by a distinct colour and symbolises a set of nodes that are closely related. Terms with stronger relationships were positioned closer together. The lines connecting the results represent the existing relationships, with thicker lines indicating a stronger link between two authors (Van & Waltman, 2018).

4. BIBLIOMETRIC RESEARCH

Based on the five (5) keywords shown in Table 1, 968 articles were found.

Table 1: Research search keys.

Ranking	Results	Search - <i>Web of Science</i>
#6	78	TS=((("Aesthetic consumption" OR aesthetic consumption OR aesthetic* dentistry OR facial aesthetic* OR "facial cosmetic" OR "facial harmonisation" OR "facial cosmetic surgery") AND (regret*)))
# 5	308	TS=((("Aesthetic consumption" OR aesthetic consumption OR aesthetic* dentistry OR facial aesthetic* OR "facial cosmetic" OR "facial harmonisation" OR "facial cosmetic surgery") AND (post-purchase regret OR cognitive dissonance OR repurchase OR regret OR marketing OR consumption OR self esteem)))
# 4	181	TS=((("Aesthetic consumption" OR aesthetic consumption OR aesthetic* dentistry OR facial aesthetic* OR "facial cosmetic" OR "facial harmonisation" OR "facial cosmetic surgery") AND (post-purchase regret OR cognitive dissonance OR repurchase OR regret OR marketing OR consumption)))
# 3	01	TS=((("Aesthetic consumption" OR aesthetic consumption) AND (aesthetic* dentistry OR facial aesthetic* OR "facial cosmetic" OR "facial harmonisation" OR "facial cosmetic surgery") AND (post-purchase regret OR cognitive dissonance OR repurchase OR regret OR marketing OR consumption)))
# 2	185	TS=((("cosmetic surgery") and (post-purchase regret OR cognitive dissonance OR repurchase OR regret OR "facial harmonisation" OR marketing OR consumption)))
# 1	215	TS=((("Aesthetic consumption") OR ("Facial cosmetic" OR "facial harmonisation" OR "cosmetic surgery") AND (post-purchase regret OR cognitive dissonance OR repurchase OR regret OR marketing OR consumption)))

4.1 DESCRIPTIVE ANALYSIS OF CITATIONS AND REFERENCES

After an individual analysis of the articles, those specifically related to aesthetic consumption in harmonisation, regret, cognitive dissonance, repurchase and self-esteem were selected, leaving 36 articles.

The total number of citations of the 36 articles selected and classified in WoS was 589. Citations in all databases totalled 635. The count of references cited was 1,442. Citations in WOS ranged from 0 to 111 citations (average of 16.36). Citations from all databases ranged from 0 to 118 citations (average 11.52). Two articles were cited more than 100 times, and can be considered classics (Garfield, 2013).

Table 2: The 10 most cited articles.

Ranking	Authors	Article title	Journal	citations	Year	Country
1	Swift, Arthur; Liew, Steven; Weinkle, Susan; Garcia, Julie K.; Silberberg, Michael B.	<i>The Facial Aging Process From the Inside Out</i>	<i>Aesthetic Surgery Journal</i>	118	2021	Canada
2	Furnham, Adrian; Levitas, James	<i>Factors that motivate people to undergo cosmetic surgery</i>	<i>Plastic Surgery</i>	105	2012	England
3	Galanis, Charles; Sanchez, Ivan S.; Roostaeian, Jason; Crisera, Christopher	<i>Factors Influencing Patient Interest in Plastic Surgery and the Process of Selecting a Surgeon</i>	<i>Aesthetic Surgery Journal</i>	53	2013	USA
4	Husein, Omar F.; Sepehr, Ali; Garg, Rohit; Sina-Khadiv, Mehdi; Gattu, Shilpa; Waltzman, Joshua; Wu, Edward C.; Shieh, Mason; Heitmann, Gregory M.; Galle, Samuel E.	<i>Anthropometric and aesthetic analysis of the Indian American woman's face</i>	<i>Journal of Plastic, Reconstructive & Aesthetic Surgery</i>	52	2010	USA
5	Tijerina, Jonathan D.; Morrison, Shane D.; Nolan, Ian T.; Vail, Daniel G.; Nazerali, Rahim; Lee, Gordon K.	<i>Google Trends as a Tool for Evaluating Public Interest in Facial Cosmetic Procedures</i>	<i>Aesthetic Surgery Journal</i>	50	2019	USA
6	Brennan, Meagan E.; Flitcroft, Kathy; Warrier, Sanjay; Snook, Kylie; Spillane, Andrew J.	<i>Immediate expander/implant breast reconstruction followed by post-mastectomy radiotherapy for breast cancer: Aesthetic, surgical, satisfaction and quality of life outcomes in women with high-risk breast cancer</i>	<i>The Breast</i>	41	2016	Australia
7	Kwak, Edward S.	<i>Asian Cosmetic Facial Surgery</i>	<i>Facial Plastic Surgery</i>	21	20010	USA
8	Marsidi, Nick; van den Bergh, Maurice W. H. M.; Luijendijk, Roland W.	<i>The Best Marketing Strategy in Aesthetic Plastic Surgery: Evaluating Patients' Preferences by Conjoint Analysis</i>	<i>Plastic and Reconstructive Surgery</i>	21	2014	The Netherlands
9	Braude, Lucy; Kirsten, Laura; Gilchrist, Jemma; Juraskova, Ilona	<i>A systematic review of women's satisfaction and regret following risk-reducing mastectomy</i>	<i>Patient Education and Counseling</i>	20	2017	Australia
10	McIlwee, Bridget E.; Alster, Tina S.	<i>Treatment of Cosmetic Tattoos: A Review and Case Analysis</i>	<i>Dermatologic Surgery</i>	19	2018	USA

The majority of scientific productions were articles - 32 (88.8%), 4 were reviews (11.2%). 2 articles (5.5%) were written in non-English (French and Spanish).

4.2 DESCRIPTIVE ANALYSIS OF AUTHORS AND INSTITUTIONS

In accordance with the principles of the laws that guide bibliometric research, Table 3 lists the authors with the highest number of published articles.

Table 3: Main authors and number of papers published.

Authors	Number of Papers	%
Tijerina, Jonathan	2	5.56
Swift, Arthur	1	2.78
Liew, Steven.	1	2.78
Weinkle, Susan	1	2.78
Garcia, Julie K.	1	2.78
Silberberg, Michael B.	1	2.78
Furnham, Adrian	1	2.78
Levitas, James	1	2.78
Others	27	74.98
Total	36	100

Table 4 lists the most cited authors and the corresponding number of published works. In total, 109 authors received 2,095 citations, of which 794 (37.89%) were among the ten most cited authors. The other authors were cited between 47 and 1 times.

Table 4: Most cited authors and number of papers published

Authors	Publications	Quotes
Garcia, Julie K	1	111
Liew, Steven	1	111
Silberberg, Michael B.	1	111
Swift, Arthur	1	111
Weinkle, Susan	1	111
Crisera, Christopher	1	48
Galanis, Charles	1	48
Roostaeian, Jason	1	48
Sanchez, Ivan S.	1	48
Galle, Samuel E.	1	47
Total	10	794

With regard to co-citations (Table 5), there is a co-citation diagram (Figure 2) which was drawn up using the *VOSviewer*TM programme and taking into account a minimum of 4 co-citations per author. The figure shows a marked concentration of authors around the main authors, covering a total of 8 different authors. In the collaborative studies, Sarwer, David B. and Cash, Tf stand out as having connected with authors belonging to two different clusters.

Table 5: Authors with more than 3 co-citations.

Authors	Cocitations
Rohrich, Rj.	9
Sarwer, Db.	7
Swami, V.	7
Clough, Kb.	6
Stice, E.	5
Klassen, Af.	5
Krishna, A.	5
Sturm Arthur C, Jr.	5
Cash, Tf.	4
Pusic, Al	4
Farkas, Lg	4
Metcalf, Ka	4
Total	65

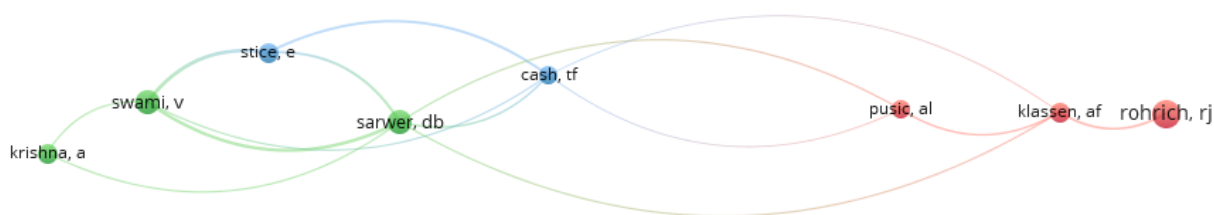


Figure 2: Author co-citation diagram with a minimum of 15 co-citations per author.

With regard to the country of origin of the research (Figure 3), 47.2% of the publications were in the USA, totalling 17 articles. The second most cited country was England, with 4 (11.1%), followed by Australia and Canada with 3 each (8.3%). Portugal contributed 2 publications (5.5%) and Brazil 1 publication (2.7%), all in English.

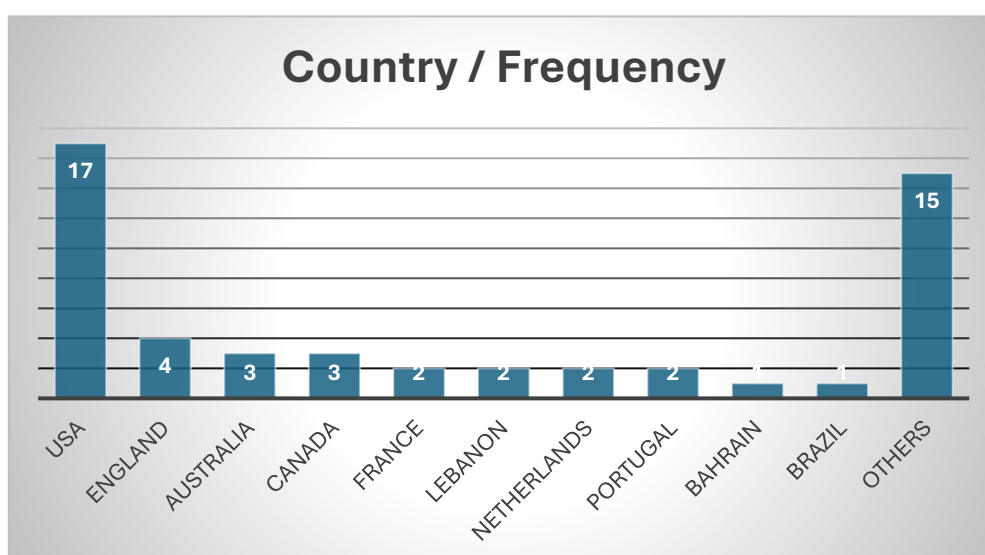


Figure 3: Countries with the highest frequency of publications.

4.3 ANALYSING INSTITUTIONS, JOURNALS AND AREAS

Table 6 shows the three main institutions with the highest number of productions.

Table 6: Institutions with the highest number of productions.

Institutions	Publications	%
<i>State University System Of Florida</i>	2	5,5
<i>University Of California System</i>	2	5,5
<i>University Of Sydney</i>	2	5,5
Others	30	83,1
Total	36	100

It can be seen that the three main institutions have the same number of papers (2), without any particular emphasis. This shows that the publications are quite spread out. As for those with one publication, we have: Universidade do Minho, Universidade do Porto, Abbvie, Acadian Facial Plast Surg, Albany Medical College, Alexandria University, Allergan, Anyang University, Bradbury Sullivan LGBT Community Centre, Brigham Young University, Cairo University, Cancer Institute Hospital CAMS, Capitulo Estet Orofacial Colegio Dent V Reg, Centre Hospitalier Universitaire Sainte Justine, Chinese Academy of Medical Sciences Peking Union Medical College, CHU Grenoble Alpes, Communaute Universite Grenoble Alpes, Cosmoderm Clin, Cosmoplast Clin, Dongseo University, Egyptian Knowledge Bank EKB, Emory University, Florida State University, FPT University.

Figure 4 illustrates the areas involved in the 36 articles analysed in this bibliometric study.

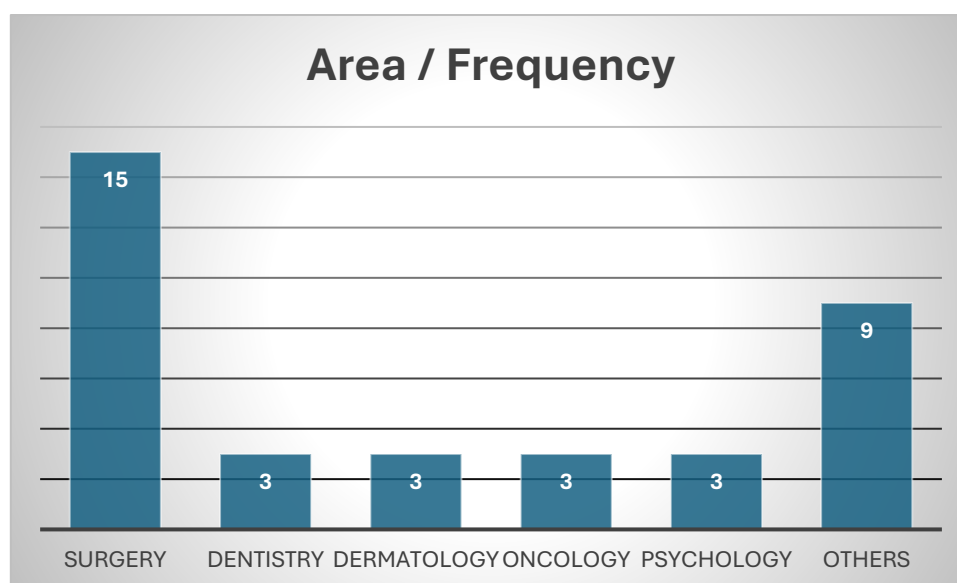


Figure 4: Research areas of the related works.

Of the 21 areas cited, surgery (15 articles), dentistry (3 articles), dermatology (3 articles), oncology (3 articles) and psychology (3 articles) accounted for 74.8 per cent.

In addition to the areas mentioned in figure 4, the following also stand out: business economics, obstetrics and gynaecology, multidisciplinary science and technology, anaesthesiology, chemistry, environmental sciences and ecology, general internal medicine, health sciences and services, history and philosophy of science, public, environmental and occupational health, religion, social and multidisciplinary sciences, urology and nephrology, women's studies.

Table 7 shows the journals with the highest number of publications: Aesthetic Surgery Journal, The Breast Journal, Plastic and Reconstructive Surgery, Plastic and Reconstructive Surgery-Global Open, Canadian Journal of Plastic Surgery, Journal of Plastic Reconstructive and Aesthetic Surgery, Facial Plastic Surgery, Dermatologic Surgery, JAMA Facial Plastic Surgery, Journal of Cosmetic Dermatology, International Journal of Cosmetic Science, which belong to the field of aesthetics.

Table 7: Most cited journals.

Journals	Publications	%
<i>Jama Facial Plastic Surgery</i>	5	14,7
<i>The Breast Journal</i>	2	5,8
<i>Plastic and Reconstructive Surgery</i>	2	5,8
<i>Plastic and Reconstructive Surgery-Global Open</i>	2	5,8
Others	32	67,9
Total	25	100

4.4 ANALYSES OF TERMS AND KEYWORDS

In the analysis of co-occurrence of **KEYWORDS**, the *VOSviewer*TM programme was used with a minimum of two occurrences, totalling 32 occurrences, distributed in 4 different clusters, in cluster 1 we have 10 items, in cluster 2, 8 items, in cluster 3, 7 items, and in cluster 4, 7 items. The **KEYWORDS** with the most occurrences were: "quality of life" (10 occurrences), "cosmetic surgery" (7 occurrences), "surgery" (6 occurrences), "decision making" (4 occurrences), "satisfaction" (4 occurrences), "impact" (4 occurrences), "reconstruction" (4 occurrences), (Figure 5).

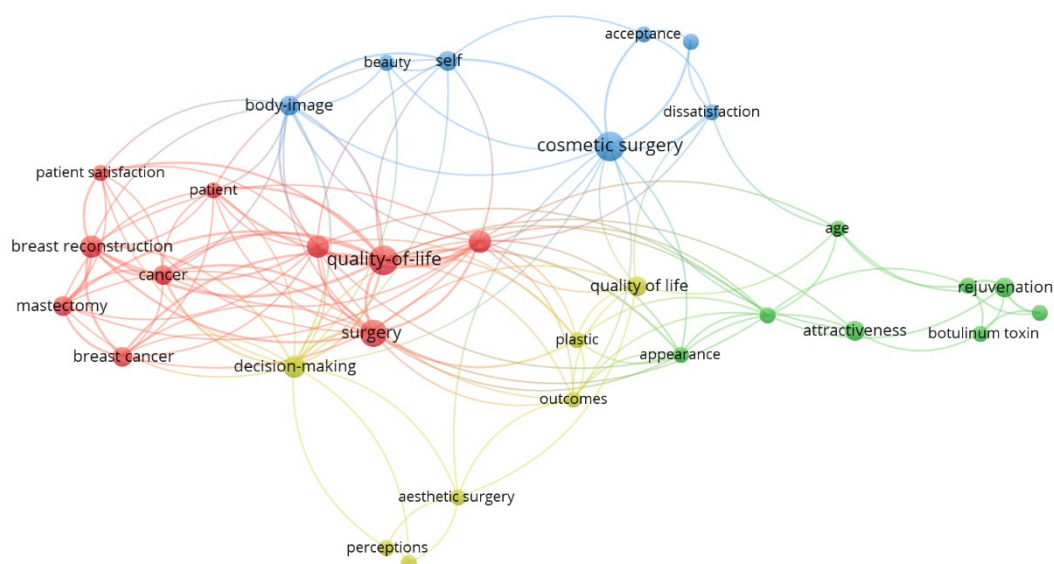


Figure 5: Frequency of keywords.

4.5 ANALYSES OF ANNUAL SCIENTIFIC PRODUCTION

The years with the highest scientific output were 2020, 2021, 2022 and 2023, with 5 articles each, totalling 20 articles (55.2%), which demonstrates the recent trend for this type of research. The number of citations followed the same order, i.e. there has been an upward trend in citations in recent years. In 2016 and 2019, there were 3 articles each, totalling 6 articles in these 2 years (16.6%).

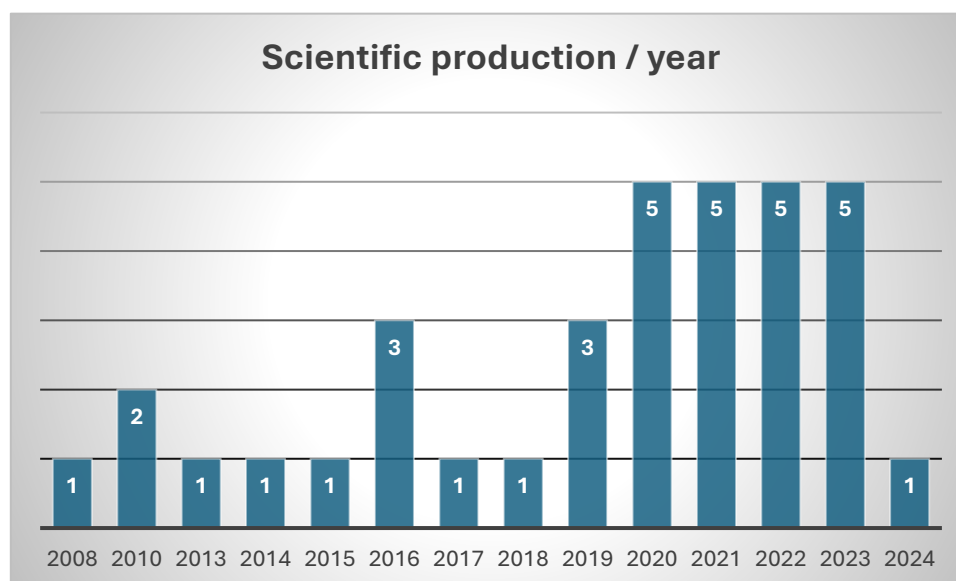


Figure 6: Annual scientific production.

5. FINAL CONSIDERATIONS

This study analysed consumers' perceptions of regret and cognitive dissonance in relation to facial harmonisation, adopting a bibliometric approach to identify trends and patterns in the academic literature surrounding this topic. By analysing 36 specific articles, it was possible to observe a significant gap in the understanding of the motivations and emotional consequences associated with facial aesthetic procedures, especially in the context of repurchase.

The results showed that 74.8 per cent of the studies focus on areas such as surgery, dentistry and psychology, showing an interdisciplinary approach to the subject. The co-citations and keyword analyses highlighted the relevance of terms such as "quality of life", "cosmetic surgery" and "satisfaction", indicating the importance of these factors in the decision to undergo cosmetic procedures. In addition, the increase in research in recent years reflects the growing academic and societal interest in understanding the psychological and emotional aspects of aesthetic consumption.

The application of bibliometric laws provided valuable insights. Based on Lotka's Law, it was observed that academic production on this topic is concentrated in a relatively small number of authors, which indicates that only a few of them have a productive and consistently cited output. This suggests that research into regret and cognitive dissonance in aesthetic procedures is an emerging field, with potential for further expansion as more researchers recognise its relevance.

Zipf's Law revealed patterns in the keywords used, highlighting terms such as "quality of life", "cosmetic surgery" and "satisfaction" as frequent in the literature. This distribution reinforces the centrality of these concepts in the discussion of aesthetic procedures, highlighting the need for approaches that emphasise not only aesthetic results, but also improvements in quality of life and long-term satisfaction.

By applying Bradford's Law, we noticed that the relevant literature is dispersed in various journals, with a significant concentration in titles dedicated to cosmetic surgery and dermatology. We identified that journals such as "JAMA Facial Plastic Surgery", "Plastic and Reconstructive Surgery", "Plastic and Reconstructive Surgery-Global Open", "The Breast Journal", are fundamental for accessing quality research, which underlines the importance of these publication channels for the dissemination of new discoveries.

In terms of practical contributions, this study's insights into regret and cognitive dissonance can help aesthetic health and marketing professionals develop strategies to minimise negative post-purchase experiences. This can be achieved through clearer communication of the expectations and results of procedures, as well as more robust post-procedure support.

Given the limitation of this study to the Web of Science database, it is suggested that future research broaden the scope to include other data sources and further explore the relationship between cognitive dissonance, regret and repurchase decisions in facial harmonisation aesthetic procedures. Such an endeavour could result in a more comprehensive understanding of consumer needs and expectations, contributing to more ethical marketing practices and more satisfactory interventions in the facial aesthetics sector.

In conclusion, the growing academic attention to this topic in recent years indicates a recognition of the importance of understanding the emotional and cognitive experiences in the aesthetic consumption of facial harmonisation. By advancing this line of research, it is hoped that both theory and practice can evolve to offer solutions that favour consumer health and satisfaction.

ACKNOWLEDGMENTS

“NECE and this work are supported by FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia, I.P. by project reference UIDB/04630/2020 and DOI identifier 10.54499/UIDP/04630/2020”

REFERENCES

- Araújo, B., Davel, E., & Rentschler, R. (2020). Aesthetic consumption in managing art-driven organizations: an autoethnographic inquiry. *Organizational Aesthetics*, 9(3), 63-84.
- Assawavichairoj, S., & Taghian, M. (2017). Cross-cultural comparison of consumer pre-purchase decision-making: anti-aging products. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 29(1), 27-46.
- Babadi, H., Fereidooni-Moghadam, M., Dashtbozorgi, B., & Cheraghian, B. (2018). Investigating psychosocial causes of the tendency for facial cosmetic surgery. *Aesthetic Plastic Surgery*, 42, 1157-1163.
- Belk, R. W., & Austin, M. (1986). Organ donation willingness as a function of extended self and materialism. *Advances in health care research*, 84-88.
- Bell, D. E. (1982). Regret in decision making under uncertainty. *Operations research*, 30(5), 961-981.
- Brehaut, J. C., O'Connor, A. M., Wood, T. J., Hack, T. F., Siminoff, L., Gordon, E., & Feldman-Stewart, D. (2003). Validation of a decision regret scale. *Medical decision making*, 23(4), 281-292.
- Cao, T. (2020). P. The Use of Botulinum Toxin and Dermal Fillers to Enhance Patients' Perceived Attractiveness. *Dent. Clin. N. Am*, 64, 659-668.
- Charters, S. (2006). Aesthetic products and aesthetic consumption: A review. *Consumption, Markets and Culture*, 9(3), 235-255.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Connolly, T., & Zeelenberg, M. (2002). Regret in decision making. *Current directions in psychological science*, 11(6), 212-216.
- Coopersmith, S. (1965). The antecedents of self-esteem. *Princeton*.
- Custódio, A. L. N., da Rocha Silva, A. M., Franco, C. C., Pacheco, R. F., & de Souza, M. S. (2020). Harmonização facial cirúrgica: área de atuação do cirurgião-dentista. *Aesthetic orofacial science*, 1(1), 9-19.
- Delinsky, S. S. (2005). Cosmetic Surgery: A Common and Accepted Form of Self-Improvement? 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 35(10), 2012-2028.
- Durmaz, Y., Demirağ, B., & Çavuşoğlu, S. (2020). Influence of regret and regret reversing effort on dissatisfaction and repurchase intention after purchasing fashion products.
- Eck, N. J., & Waltman, L. (2018). VOSviewer manual. Universiteit Leiden 1-51.
- Elliot, A. J., & Devine, P. G. (1994). On the motivational nature of cognitive dissonance: Dissonance as psychological discomfort. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), 382.
- FESTINGER, Leon. A theory of cognitive dissonance Row. Peterson and company, 1957.
- Fink, B., & Penton-Voak, I. (2002). Evolutionary psychology of facial attractiveness. *Current Directions in Psychological Science*, 11(5), 154-158.
- Garfield, E. (2013). What is a citation classic. *Current contents*.
- Gilovich, T., & Medvec, V. H. (1995). The experience of regret: what, when, and why. *Psychological review*, 102(2), 379.
- Hellier, P. K., Geursen, G. M., Carr, R. A., & Rickard, J. A. (2003). Customer repurchase intention: A general structural equation model.

- European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1762-1800.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.
- Inman, J. J., Dyer, J. S., & Jia, J. (1997). A generalized utility model of disappointment and regret effects on post-choice valuation. *Marketing science*, 16(2), 97-111.
- Jones, T., & Taylor, S. F. (2007). The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions?. *Journal of Services Marketing*, 21(1), 36-51.
- Kaipainen, A. E., Sieber, K. R., Nada, R. M., Maal, T. J., Katsaros, C., & Fudalej, P. S. (2016). Regional facial asymmetries and attractiveness of the face. *European journal of orthodontics*, 38(6), 602-608.
- Kuan, H. H., Bock, G. W., & Vathanophas, V. (2008). Comparing the effects of website quality on customer initial purchase and continued purchase at e-commerce websites. *Behaviour & Information Technology*, 27(1), 3-16.
- lee, S. H., & Cotte, J. (2009). Post-purchase consumer regret: Conceptualization and development of the PPCR scale. *Advances in consumer research*, 36.
- Liao, C., Lin, H. N., Luo, M. M., & Chea, S. (2017). Factors influencing online shoppers' repurchase intentions: The roles of satisfaction and regret. *Information & Management*, 54(5), 651-668.
- Lin, J. S. C., & Liang, H. Y. (2011). The influence of service environments on customer emotion and service outcomes. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(4), 350-372.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2010). Theories of human communication. *Waveland press*.
- Michener, H. A., DeLAMATER, J. D., & Myers, D. J. (2005). *Psicologia social*. Thomson.
- Park, I., Cho, J., & Rao, H. R. (2015). The dynamics of pre-and post-purchase service and consumer evaluation of online retailers: a comparative analysis of dissonance and disconfirmation models. *Decision Sciences*, 46(6), 1109-1140.
- Powers, T. L., & Jack, E. P. (2013). The influence of cognitive dissonance on retail product returns. *Psychology & marketing*, 30(8), 724-735.
- Rosenberg, M. (1986). Self-concept from middle childhood through adolescence. Psychological perspectives on the self/Lawrence Erlbaum.
- Sarwar, M. A., Awang, Z., & Habib, M. D. (2019). Consumer purchase regret: A systematic review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 403-425.
- Sarwar, M. A., Awang, Z., Habib, M. D., Nasir, J., & Hussain, M. (2022). Why did I buy this? Purchase regret and repeat purchase intentions: A model and empirical application. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2357.
- Schouten, J. W. (1991). Selves in transition: Symbolic consumption in personal rites of passage and identity reconstruction. *Journal of consumer research*, 17(4), 412-425.
- Solomon, M. R. (2008). *Comportamento do consumidor*. 7a ed. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Sugden, R. (1985). Regret, recrimination and rationality. *Theory and decision*, 19, 77-99.
- Tsiros, M., & Mittal, V. (2000). Regret: A model of its antecedents and consequences in consumer decision making. *Journal of consumer Research*, 26(4), 401-417.
- Vanti, N. A. P. (2002). Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. *Ciência da informação*, 31, 369-379.
- Venkatesh, A., & Meamber, L. A. (2008). The aesthetics of consumption and the consumer as an aesthetic subject. *Consumption, Markets and culture*, 11(1), 45-70.
- Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2007). A theory of regret regulation 1.0. *Journal of Consumer psychology*, 17(1), 3-18

PORTUGUESE CONSUMERS' ATTITUDES, PERCEPTIONS, AND PREFERENCES REGARDING THE MARKETING MIX FOR EDIBLE INSECT-BASED PRODUCTS

Francisca Guardado, franciscamguardado@gmail.com, IPAM Porto

Mafalda Nogueira, mafalda.nogueira@universidadeuropeia.pt, UE-CETRAD, UNIDCOM, IPAM Lab

Sandra Gomes, sgomes@universidadeuropeia.pt, UE-CETRAD, UNIDCOM, IPAM Lab

Raquel Soares, rsoares@fep.up.pt, Faculty of Economics, University of Porto, Porto, Portugal

ABSTRACT

This paper analyses consumers' attitudes, perceptions, and preferences regarding the marketing mix for edible insect-based products. To achieve this, several choice scenarios were designed, focusing on key marketing-mix variables such as product attributes, packaging, pricing, and promotional strategies. A quantitative methodology was employed through a survey, yielding a valid sample of 211 respondents who already incorporate edible insects and their derivatives into their diets. Results revealed that while there is some openness towards trying edible insect-based products, cultural and psychological barriers persist. The findings underscore the importance of educating consumers about the nutritional benefits of edible insects and leveraging marketing strategies, such as endorsements from chefs and healthcare professionals, to promote these products. To enhance appeal to Portuguese consumers, product appearance must be refined, distribution targeted to specific market locations, pricing balanced, and sustainable materials utilised in packaging. Additionally, communication efforts should focus on emphasising the nutritional benefits of edible insects.

KEYWORDS: Edible Insects, Consumer Behaviour, Marketing-Mix, Portugal, Sustainability, Survey.

LA MÚSICA COMO ELEMENTO CREADOR DE ENTORNOS EMOCIONALES EN EXPERIENCIAS GASTRONÓMICAS ⁴³

José Manuel Hernández Mogollón, amcampon@unex.es, Universidad de Extremadura (España)

Ana Moreno-Lobato, anamorenol@unex.es, Universidad de Extremadura (España)

Elide Di-Clemente, ediclemente@unex.es, Universidad de Extremadura (España)

Elena Sánchez-Vargas, elenasv@unex.es, Universidad de Extremadura (España)

Bárbara Sofia Pasaco-González, sofiap@unex.es, Universidad de Extremadura (España)

RESUMEN

La aplicación de entornos sensoriales en el desarrollo de experiencias turísticas es una herramienta de creación de emociones y resultados positivos muy efectiva en marketing. Específicamente, la música, como inductora de resultados afectivos, es un elemento de gran relevancia en la creación de entornos sensoriales complementarios a las experiencias turísticas gastronómicas. A través de la evaluación experimental de una simulación de cata gastronómica con la aplicación de entornos musicales, se testan las reacciones afectivas, emociones y sentimientos; las intenciones de comportamiento y el recuerdo de éstas en un estudio multi-metodológico. Los resultados muestran la efectividad de la música en la creación emocional y la relevancia de la inclusión de elementos sensoriales complementarios en las experiencias gastronómicas. Este estudio aporta implicaciones para el sector turístico, el sector agroalimentario y la gestión de destinos con el objetivo de mejorar la experiencialidad.

PALABRAS CLAVE: Marketing turístico, Experiencia, Gastronomía, Música, EDA.

ABSTRACT

The application of sensory environments in the development of tourism experiences is a very effective tool for creating emotions and positive results in marketing. Specifically, music, as an inducer of affective results, is a highly relevant element in the creation of sensory environments complementary to gastronomic tourism experiences. Through the experimental evaluation of a gastronomic tasting simulation with the application of musical environments, affective reactions, emotions and feelings, behavioural intentions and their recall are tested in a multi-methodological study. The results show the effectiveness of music in emotional creation and the relevance of the inclusion of complementary sensory elements in gastronomic experiences. This study provides implications for the tourism sector, the agri-food sector and destination management with the aim of improving experientiality.

KEYWORDS: Tourism marketing, Experience, Gastronomy, Music, EDA

⁴³ La difusión de esta investigación está financiada por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y la Junta de Extremadura (Consejería de Educación, Ciencia y Formación Profesional) a través de una ayuda GR24012.

RELATIONSHIP BETWEEN SOCIAL MARKETING AND QUALITY OF LIFE: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW AND RESEARCH AGENDA

Ricardo Cavadas, rjcavadas@ua.pt, Universidade de Aveiro

Alzira Marques , alzira.marques@ipleiria.pt, ESTG, CARME, Politécnico de Leiria, Leiria, Portugal

António Carrizo Moreira, amoreira@ua.pt, Universidade de Aveiro

ABSTRACT

This paper investigates the relationship between social marketing and quality of life, a topic surprisingly under-researched despite the intuitive connection. The authors conduct a systematic literature review (SLR) to identify existing research, utilizing the TCM framework (Theories, Contexts, Methodologies) to analyze the body of work. The SLR reveals a limited number of studies directly linking these concepts, highlighting a significant research gap. The paper proposes a future research agenda addressing this gap, focusing on integrating theories, exploring diverse cultural contexts, investigating the impact of digital marketing, conducting longitudinal studies, comparing across sectors, developing standardized quality of life metrics, and refining measurement methodologies. The ultimate goal is to enhance understanding and practical application of social marketing to improve quality of life.

PALAVRAS-CHAVE: Social Marketing, quality of life, Systematic literature review, TCM framework.

O USO DE CHATBOTS NO SETOR HOTELEIRO: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Bruna Rijo, estudante de Mestrado em Marketing; Instituto Superior de Contabilidade e Administração, University of Aveiro, 3810-193 Aveiro, Portugal; bruna.rijo@ua.pt.

Claúdia Ribau, GOVCOPP—Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies, University of Aveiro, 3810-193 Aveiro, Portugal; Instituto Superior de Contabilidade e Administração, University of Aveiro, 3810-193 Aveiro, Portugal; cpr@ua.pt.

RESUMO

A Inteligência Artificial (IA) tem se tornado uma tecnologia presente no dia-a-dia de várias indústrias e serviços. Este trabalho apresenta uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) sobre o uso de chatbots de IA no setor hoteleiro, de sessenta artigos encontrados na base de dados Scopus, entre o período de 2018 e 2024. A literatura existente sobre a IA é bastante extensa, mas no que toca às suas tecnologias de forma individual é escassa. O presente trabalho tem como objetivo expor informações sobre este tema de forma simples, assim como completar os benefícios e impactos do uso de chatbots de IA no setor hoteleiro.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Artificial; Chatbots; Hotéis; Marketing Turístico; Marketing Digital.

ABSTRACT

Artificial Intelligence (AI) has become a daily technology in various sectors and services. This work presents a Systematic Literature Review (SLR) on the use of AI chatbots in the hotel sector, of sixty articles found in the Scopus database, between the period of 2018 and 2024. The existing literature on AI is quite extensive, but when it comes to its technologies individually, it is scarce, therefore the present work aims to present information on this topic in a simple and complete way, the benefits and impacts of using AI chatbots in the hotel sector.

KEYWORDS: Artificial Intelligence; Chatbots; Hotels; Tourism Marketing; Digital Marketing.

1. INTRODUÇÃO

O turismo e o setor hoteleiro têm-se tornado uma das maiores indústrias no mundo, com bastante influência na economia de qualquer país (Dyshkantiuk, 2020). Atualmente, o uso de tecnologias nos hotéis é uma necessidade, mas o seu uso de forma básica, como na comunicação da marca online, não é suficiente (Dyshkantiuk, 2020). Para o desenvolvimento e inovação do hotel é necessário introduzir novas formas de comunicação de acordo com a evolução tecnológica (Glagoleva et al., 2020). Assim, a introdução da Inteligência Artificial (IA) nesta área de negócio transformou-a em mais competitiva, revolucionando a forma como se apresenta ao mercado para atrair o seu público-alvo (Bhaskar, & Sharma, 2022).

A IA e os seus dispositivos estão cada vez mais presentes nas indústrias de serviços, nomeadamente no turismo e na hotelaria (Pillai et al., 2020). Esta tecnologia recente é usada para responder a questões e fazer recomendações aos turistas (Gursoy et al., 2019). O seu uso aumenta a eficiência operacional, através da realização de tarefas básicas e humanas, de forma automatizada, e do aumento da experiência do cliente com a marca (Bolton et al., 2018).

Uma das tecnologias de IA mais utilizadas no setor do turismo são os assistentes de IA, que têm como base processos de linguagem natural (PLN) e de aprendizagem automática (*machine learning* – ML), também conhecidos por chatbots de IA, assistentes virtuais, ou agentes de conversa (Ling et al., 2023). No presente estudo, ‘chatbots de IA’ e ‘assistentes de IA’ são considerados sinónimos. O uso desta tecnologia de IA no setor do turismo tem vindo a ganhar uma crescente relevância, especialmente na vertente hoteleira, e são uma das aplicações inovadoras adotadas pelos prestadores de serviços destes

setores (Pillai & Sivathanu, 2020). Apesar disto, o uso de IA no setor hoteleiro ainda é algo em estágios iniciais (Nam et al., 2021).

Os assistentes de IA caracterizam-se pela sua capacidade de responder e auxiliar os clientes nos seus pedidos, pela autonomia na resolução de problemas, pela capacidade de reagir, aprender e adaptar-se a diferentes situações, pela comunicação através de linguagem natural e pela eficiência em completar tarefas de forma rápida e sem necessidade de intervenção humana direta (Moussawi & Koufaris, 2019).

Este estudo tem como principal objetivo perceber como a literatura trata este tema, assim como identificar os benefícios e as tarefas associadas ao uso de chatbots/assistentes de IA nos serviços de hotelaria, bem como reunir, de forma organizada e precisa, toda a informação recolhida da literatura e que se mostra relevante sobre o tema. A pesquisa parte de um problema central: a escassa literatura que aborda o uso de chatbots de IA no setor hoteleiro, sendo a maioria das investigações focadas na IA de forma geral.

Através de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) foram analisados 60 artigos, entre o período de 2018 e 2024, com o objetivo analisar a literatura sobre os chatbots. Da abordagem analítica efetuada verifica-se um equilíbrio entre artigos qualitativos e quantitativos. O principal método de recolha de dados é o questionário, sendo a maior parte dos artigos empíricos e de corte transversal, com o seu foco de estudo na China.

Os resultados mostram um leque alargado de tópicos sobre a IA, pelo que é um tema extenso e em constante evolução. A literatura existente tem foco na IA de forma geral, secundarizando as tecnologias de forma isolada, focando-se ainda na aceitação de IA por parte dos utilizadores. Conclui-se com esta investigação que a IA, de forma geral, representa um excelente apoio para as empresas, uma vez que cada uma das suas tecnologias é capaz de auxiliar os colaboradores em diferentes tarefas, apesar de ainda existir um medo constante de substituição da máquina pelas pessoas.

Esta RSL é considerada única, pelo conhecimento que os autores têm da literatura, uma vez que não foram encontradas outras RSL tão abrangentes quanto esta e ao mesmo tempo tão focadas num único tópico. As RSL anteriores sobre o tema não são focadas num tema específico. Sam & Jasim (2023) realizam uma RSL do uso de chatbots de IA no setor hoteleiro e restauração, com base em 48 artigos, entre 2019 e 2023. Foram encontrados 5 temas principais sobre a intenção de uso dos chatbots, a sua customização, a aceitação, a sustentabilidade e o impacto de futuras tecnologias nos chatbots. Esta RSL apenas apresentou estes tópicos, ao contrário da presente RSL, que analisou os artigos na íntegra, dando importância a outras características dos mesmos, como os seus métodos de análise de dados, o país de estudo, o tipo de artigo, entre outros aspetos analisados. A conclusão dos autores foi muito restrita à aceitação do uso de chatbots e pouco se focou na sua implantação. Ling et al. (2023) apresentaram quatro estudos com o objetivo de desenvolver uma escala sobre a inteligência percebida dos assistentes de IA e entender os impactos desta tecnologia no comportamento do consumidor, sendo apenas 1 desses estudos uma RSL. Esse último estudo analisou 18 artigos sobre a conceitualização de fatores que influenciam a adoção e a intenção de utilização dos assistentes de IA e juntou ainda 31 *focus group* e 11 entrevistas, que formaram uma escala de três dimensões para a inteligência percebida: a inteligência de conversa, a qualidade da informação e o antropomorfismo. Isto significa que esta RSL teve a intenção clara de construir uma escala de análise, não propriamente identificar o panorama da literatura sobre a temática ‘chatbots’ e perceber em várias perspetivas como a literatura tem tratado este tema.

Este estudo é essencial não só para a academia como para o setor do turismo, uma vez que sintetiza toda a informação sobre o uso de chatbots no setor hoteleiro e ‘arruma’ a literatura nesta temática dando uma panorâmica geral do que se investiga entre os anos 2018 e 2024, num total de 60 artigos. As funções e vantagens dos chatbots são globais e qualquer empresa, independentemente do sector, pode retirar informação sobre a sua implementação.

A estrutura deste artigo inclui uma componente conceptual sobre IA e turismo, seguida da apresentação da metodologia utilizada e dos resultados. Posteriormente, discutem-se os resultados obtidos, finalizando com uma conclusão que sintetiza as descobertas do estudo.

2. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E TURISMO

2.1. CONCEITO E ENQUADRAMENTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NOS HOTÉIS

2.1.1. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A Indústria 4.0 trouxe tecnologias mais avançadas, que são amplamente utilizadas pela população no seu dia-a-dia e nas suas viagens, englobando tecnologias inteligentes como a ‘Internet das Coisas’, a ‘*big data*’, a ‘inteligência artificial’ e os ‘robots’ (Youssef & Zeqiri, 2020). A Inteligência Artificial (IA) é uma das mais recentes inovações que tem vindo a revolucionar o mundo e os seus setores de trabalho, com a sua primeira aparição foi em 1956, na pesquisa de John McCarthy (Bhaskar & Sharma, 2022).

Esta tecnologia refere-se a um agente de computador que age, responde e comporta-se de forma inteligente (Poole & Mackworth, 2010). Trata-se de um sistema de habilidade que interpreta dados e informação, para aprender com eles, e usar os seus conhecimentos para atingir objetivos específicos e realizar tarefas (Kaplan & Haenlein, 2019). Segundo Tussyadiah (2020), a IA é um sistema que pensa e age humana e racionalmente.

A IA baseia-se na ciência dos computadores e na aprendizagem automática (*machine learning* – ML) (Um, et al., 2020), uma ferramenta de *software* que ajuda os seus utilizadores a encontrar informações importantes sobre avaliações anteriores de turistas (Parvez, 2020). No caso dos hotéis, esta tecnologia auxilia os colaboradores com informações de reservas anteriores dos seus hóspedes, para terem um resultado mais eficiente e manter a qualidade do serviço (Parvez, 2020).

O uso de tecnologia de ML nos hotéis forneceu ferramentas avançadas para apoiar tanto os colaboradores, como os clientes, permitindo avaliar e melhorar o desempenho (Parvez, 2020). Isto é possível através, por exemplo, da facilitação de reservas online e da gestão da ocupação dos hotéis (Parvez, 2020).

Inicialmente, a IA foi desenvolvida com foco na programação de experiências humanas para a resolução de problemas (Um, et al., 2020), mas atualmente tem se revelado muito importante na transformação de negócios, dos sistemas de produção e da gestão de operações (Dwivedi et al., 2019), bem como na gestão empresarial (Queiroz et al., 2020). É considerada um programa de computador que consegue realizar tarefas e inclui comportamentos inteligentes, identificação de imagens, sistemas de reconhecimento facial e de voz e tecnologias de PLN que podem ser implementados em máquinas ou robots (Henderson, 2018; Bhaskar e Sharma, 2022).

Segundo Russell & Norvig (2009), a IA pode ter duas categorias: a de pensamento humano e a de ação humana. Para Mellit & Kalogitou (2008) a IA pode ser humana (comunicação direta) ou não humana (serviços automáticos), imitando tarefas humanas, resolvendo problemas, aprendendo, analisando e interpretando as informações. Rijdsdijk et al., (2007) categorizam a IA em seis dimensões: automática, habilidade de aprender, reatividade, habilidade de cooperar, interações humanas e personalidade.

Segundo Kaplan & Haenlein (2019), a IA divide-se em três categorias: IA analítica (com características de inteligência cognitiva), IA inspirada no ser humano (para além dos elementos cognitivos, tem ainda a inteligência emocional) e a IA humana (tem as características das anteriores e ainda a inteligência social).

A IA continua a ser uma área em constante estudo (Agrawal et al., 2017; Ingrams et al., 2022), mas nos dias de hoje já é capaz de gerar e comunicar como se fosse um humano, sendo muito mais do que uma ferramenta para tarefas básicas e rápidas (Markowitz et al., 2024) uma vez que é capaz de aprender e tomar as suas próprias decisões (Tussyadiah, 2020). Segundo Wirtz et al., (2018) as tarefas de complexidade emocional e social são predominantemente realizadas por humanos, enquanto as tarefas cognitivas e analíticas tendem a ser executadas por IA.

A IA evoluiu significativamente e agora pode auxiliar na comunicação de tarefas mais complexas, como a comunicação em grande escala (Binz & Schulz, 2023; Hancock et al., 2020) e o reconhecimento de emoções dos clientes (Prentice et al., 2019). Além disso, a IA pode ser utilizada como uma forma de raciocínio, explicação e previsão (Prentice et al., 2020a).

As ferramentas de IA têm sido utilizadas por diferentes sectores industriais e de serviços, p.e. no entretenimento, no retalho, nos museus, nos recursos humanos, no marketing, nos hotéis e em *call centers*. O seu uso varia consoante o tipo de trabalho onde são implementadas e a sua complexidade, sendo normalmente utilizadas para realizar tarefas “mundanas” e de baixa complexidade (Prentice et al., 2020a). Dependendo do tipo de funções, podem ser aplicados diferentes níveis de IA para realizar distintos tipos de tarefas (Nam et al., 2021).

Apesar da IA ser considerada uma boa substituta para as atividades humanas, os hotéis, assim como outras indústrias que desejam implementá-la, necessitam de compreender profundamente esta tecnologia e considerar as suas consequências, para facilitar tanto a sua adoção como o seu uso eficaz (Nam et al., 2021). A qualidade dos serviços da IA pode ser baseada no modelo SERVQUAL (Prentice & Nguyen, 2020), que inclui quatro pontos para a qualidade perfeita: a responsabilidade de uma performance boa, a realidade e confiança das recomendações, a empatia para com as mudanças da procura e a garantia da redução dos erros.

2.1.2. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO TURISMO E NA HOTELARIA

Os serviços hoteleiros são conhecidos como acomodações, serviços de comida e bebidas, e serviços de viagens e turismo (Tussyadiah, 2020). Desde os inícios de 1970, a hotelaria tem vindo a adotar diversas inovações tecnológicas, para o seu desenvolvimento e aumentar as receitas (Ivanov et al., 2017; Tavitiyaman et al., 2022). Para a adoção desta tecnologia, as indústrias hoteleiras têm de entender o nível de tecnologias a implementar, dependendo das características do seu público-alvo (Zhang et al., 2023).

A implementação de tecnologias no setor hoteleiro pode trazer vantagens de diferenciação e aumentar a satisfação dos clientes, com a resolução de problemas de forma rápida e eficaz (Zhang et al., 2023), apesar de ainda se encontrar em estágios iniciais (Nam et al., 2021). Um dos grandes impulsionadores da adoção de IA no turismo e hospitalidade foi a pandemia COVID-19 (Khaliq et al., 2022). A IA tem vindo a mudar os serviços de marketing e turismo, com os seus sistemas de recomendação, personalização e previsão, os robots de IA, os assistentes de conversas (p.e. os chatbots/assistentes de IA), aplicações de tradução, turismo inteligente e sistemas de destinos turísticos inteligentes (Bulchand-Gidumal et al., 2024).

O turismo tem apostado na tecnologia de IA para assistência, com o objetivo de diminuir as falhas de serviços. Mas esta aposta tem operado mudanças profundas no setor turístico para um ambiente de inteligência nos serviços com base na tecnologia de IA (Fan et al., 2023). Cada hotel tem diferentes experiências que proporcionam aos seus hóspedes, ofertas desenhadas com base nas tecnologias que adotam (Al-Shami et al., 2022).

O setor hoteleiro, em todo o mundo, tem sofrido um aumento exponencial de uso de IA e tecnologias que derivam da mesma. Estes setores estão cada vez mais a adotar IA na prestação dos seus serviços, com o objetivo de proporcionar uma melhor experiência a cada um dos seus clientes (Roy et al., 2020). A IA tem vindo a crescer em áreas como o marketing, atendimento ao público, chatbots e resposta a mensagens (Gursoy, 2018).

Uma das maiores vantagens da IA é estar disponível 24h por dia, para auxiliar os clientes (Prentice et al., 2020b) e tornar o seu serviço personalizado (Nguyen & Malik, 2022). No setor hoteleiro, a IA é utilizada em tarefas relacionadas com os serviços, como a desinfecção de quartos, gestão de reservas e facilitação no check-in automático e sem necessidade de um colaborador (Shi et al., 2021; Meng et al., 2023).

Esta tecnologia tem a capacidade de facultar informações em diferentes indústrias que é implementada, como é o caso do setor turístico (Bhaskar & Sharma, 2022). A IA faculta um serviço padronizado e com respostas imediatas, sem necessidade de contratar e treinar colaboradores (Al-Shami et al., 2022), auxiliando clientes de qualquer parte do mundo, de forma online e a qualquer momento, quebrando barreiras linguísticas, culturais e geográficas (Nguyen & Malik, 2022). Além disto, com a implantação de tecnologias nos hotéis, investimento em recursos humanos é mais baixo e as tarefas são realizadas de forma mais rápida (Tavitiyaman et al., 2022).

2.1.3. TIPOS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NOS HOTÉIS

A IA é uma ferramenta importante na gestão hoteleira, ajudando a melhorar a eficácia operacional, a experiência dos clientes e, por consequência, refletido no aumento das receitas (Al-Hyari et al., 2023). Pode ser tangível (p.e. robots) ou intangível (p.e. chatbots) (Prentice et al., 2020b). A IA usada nos hotéis pode assumir diferentes formas (Manyakin, 2023; Kacar, 2023; Tong-On et al., 2021):

- ⇒ Chatbots/assistentes de IA, utilizados para responder a dúvidas, pedidos e reclamações dos clientes;
- ⇒ Gestão das receitas, otimizando os preços com base na análise de dados e informações da ocupação dos quartos, da procura e do comportamento dos consumidores, ajudando os hotéis a aumentar as suas receitas;
- ⇒ Experiência personalizada, através da análise das informações no histórico dos clientes, incluindo preferências;

- ⇒ Recomendações personalizadas, programas de marketing numa ótica de fidelização e previsão de análises de tendências de mercado no sector hoteleiro que já usam IA;
- ⇒ Previsão de manutenções, evitando falhas e erros nos equipamentos. Neste caso, os hotéis utilizam a IA para prever quando determinado sistema ou equipamento necessita de manutenção;
- ⇒ Segurança, identificando potenciais ameaças e fraudes e controlando o comportamento dos clientes dos hotéis, através de câmaras de segurança e reconhecimento facial.

Os hotéis podem ainda usar robots, quartos inteligentes e entretenimento controlado por voz, para proporcionar uma experiência diferenciada aos seus hóspedes. Os robots conseguem realizar tarefas programadas e simples (p.e. aspirar um quarto) sem a necessidade de intervenção humana, aumentando a eficiência dos colaboradores (Ivanov et al., 2017). As ferramentas de IA facilitam os serviços prestados aos hóspedes, podendo ainda melhorar a sua experiência (Prentice et al., 2020a).

A IA pode, ainda, ajudar os colaboradores dos hotéis a organizar informações sobre grupos de hóspedes que têm no hotel, ajudar na tomada de decisões e fazer recomendações personalizadas baseadas na informação de estadias passadas, libertando espaço da memória humana (Qiu et al., 2022). De modo geral, pode-se dizer que a IA é usada principalmente para atrair clientes e melhorar a sua experiência, proporcionando um serviço mais conveniente e flexível, fidelizando-os (Prentice et al., 2020b).

2.2. OS CHATBOTS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Na era da tecnologia atual, as ferramentas IA, como chatbots, robots virtuais, robots físicos e outras formas de IA (p.e. o reconhecimento facial) são bastante importantes para as atitudes dos colaboradores e dos clientes (Prentice et al., 2020a). O primeiro assistente de IA foi a ELIZA, criada pelo Professor Joseph Weizenbaum, em 1966. Os chatbots são um sistema automático que reproduz um diálogo, seja por texto ou por voz, como se fosse um humano e incorporam tecnologia de IA, que permite desenvolver e operar serviços de diversos setores (Um et al., 2020).

Desde o seu surgimento, nos meados dos anos 2000, os chatbots foram usados para simular o aconselhamento e tratamento psicológico dos utilizadores. Mais tarde, com a entrada dos *smartphones* no mercado, surgiram os chatbots de voz, como é o caso da Siri, criada pela Apple, em 2010. Com este ‘salto tecnológico’, em 2016, os chatbots começaram a ser amplamente procurados pelas empresas (Um et al., 2020).

O mercado de chatbots tem sofrido mudanças significativas, à medida que as barreiras para a sua utilização são quebradas (Um et al., 2020) e estima-se que o mercado dos assistentes de IA aumente substancialmente nos próximos anos, tornando-se uma forma predominante de comunicação com as empresas (Chung et al., 2020). No seguimento desta evolução, diversas empresas têm adotado serviços de IA, p.e. assistentes de IA que têm sido utilizados em hotéis, restauração e serviços relacionados (Um et al., 2020), assim como na saúde e na educação (Markowitz et al., 2024). Apesar disto, o seu uso ainda está em estágios iniciais de desenvolvimento (Sam & Jasim, 2023).

Segundo Bhaskar & Sharma (2022), os chatbots de IA são sistemas de computadores que estão pré-programados para responder a questões comuns dos clientes, com o objetivo de simular uma conversa (Markowitz et al., 2024). Estes assistentes de IA têm sistemas que detetam palavras-chaves e respondem com base nas dúvidas já levantadas por utilizadores anteriores (Bhaskar & Sharma, 2022) e baseado na base de dados que possuem (Acharya et al., 2020). Segundo Moussawi & Koufaris (2019), os assistentes de IA são definidos pela sua habilidade de responder e auxiliar os utilizadores nos seus pedidos, pela sua autonomia na resolução de problemas, pela capacidade de reagir, aprender e adaptar-se a diferentes cenários, pela habilidade de comunicar, através de linguagem natural, e pela eficiência em completar tarefas de forma rápida e sem necessidade de intervenção humana.

A linguagem humana é extremamente diversificada e nenhuma tecnologia ou chatbot consegue prever tudo o que pode ser dito por um ser humano (Michaud, 2018). Os assistentes de IA utilizam PLN, que combina elementos de IA e ML para analisar as mensagens, extraindo o contexto das mesmas de modo a comunicar de forma personalizada e gerar respostas que imitam as humanas (Miklosik et al., 2021). A ML auxilia os chatbots de IA na identificação de áreas de melhoria, na atualização automática do seu conhecimento, na geração de respostas (Massaro et al., 2018) e na análise profunda e previsão de informação (Nguyen et al., 2023).

O assistente de IA apresenta duas formas principais de interação. Pode ser baseado em mensagem de texto ou em comandos de voz (Bhaskar & Sharma, 2022), permitindo em certos casos o reconhecimento de voz (Smutny & Schreiberova, 2020).

Esta tecnologia está disponível 24h por dia, 365 dias por ano, e tem uma capacidade de facultar inúmeras respostas numa única consulta, em tempo real (Samala et al., 2020).

Diversos estudos exploram o uso de chatbots de IA no setor do turismo, nas agências de viagem e nos hotéis, como forma de auxiliar os turistas na tomada de decisão ao escolherem hotéis, atrações, entre outros, acompanhando os turistas em todas as fases da viagem, desde o planeamento, passando pela reserva, até ao pós-viagem (Ling et al., 2023). A Booking e a Expedia são exemplos de agências de viagem online, que utilizam assistentes de IA para oferecer recomendações de viagens, em diferentes línguas, facilitando as reservas de hotéis (Chang et al., 2023). Neste seguimento, o uso da tecnologia de chatbots de IA tem vindo a aumentar no meio da comunidade de viajantes a solo, pois estes ajudam a planear uma viagem, dando excelentes conselhos aos turistas, consoante o seu gosto pessoal (Chang et al., 2023).

Os assistentes de IA estão a ganhar notoriedade na indústria hoteleira e do turismo (Dyshkantiuk et al., 2020) e permitem o aumento da qualidade dos serviços, sejam funcionais ou técnicos, realizando tarefas, anteriormente executadas pelos colaboradores, gerindo diversas informações e respondendo no momento (Prentice et al., 2020a). O uso desta tecnologia ajuda a facultar recomendações personalizadas e assistência aos hóspedes, sendo uma estratégia para melhorar a experiência do cliente (Al-Hyari et al., 2023). Quando o assistente de IA sente que precisa de mais informações para as recomendações e pedidos, ele próprio pede por mais detalhes (Nguyen et al., 2023). De acordo com o estudo de Bhaskar & Sharma (2022), é muito mais conveniente para os hotéis e para os clientes utilizarem assistentes de IA, uma vez que se trata de uma tecnologia económica, que não só gere feedbacks e dúvidas dos clientes, mas também agiliza todo o processo de comunicação com o hóspede.

2.3. FUNÇÕES DOS CHATBOTS

Existem diferentes tipos de assistentes IA, que desempenham diversas funções. O lançamento do OpenAI ChatGPT elevou as capacidades dos Chatbots de IA, através da integração de modelos de linguagem generativa e da aprendizagem profunda e contínua (Dwivedi et al., 2023).

Os assistentes de IA são ferramentas que podem ser conectadas aos websites ou aplicações dos hotéis, permitindo aos hóspedes aceder a diversas funcionalidades de forma autónoma. Estas funcionalidades incluem a realização de check-in e check-out automáticos, a possibilidade de fazer pedidos de comida, bebida ou requisitos especiais, bem como a receção de recomendações sobre locais a visitar e atrações. Tudo sem necessidade de interação direta com os colaboradores (Mnyakin, 2023; Kaçar, 2023; Tong-On et al., 2021). Além disso, os chatbots permitem aos hóspedes reservar quartos, modificar as suas reservas e receber confirmações, controlar vários aspetos do quarto, como a temperatura, a iluminação e a televisão, bem como reservar táxi e planear itinerários personalizados para explorar a cidade (Bhaskar & Sharma, 2022).

Esta tecnologia de IA é especialmente útil para oferecer apoio e assistência no momento, lidando com pedidos de rotina relacionados com o serviço ao quarto, housekeeping e reservas, e respondendo a dúvidas, questões, pedidos e reclamações dos clientes, podendo libertar os colaboradores para se focarem em tarefas mais complexas (Al-Hyari et al., 2023; Morosan & Bowen, 2018).

O início da conversa apenas engloba o assistente e o cliente, com perguntas frequentes, sobre qual a data da reserva, quantos adultos e quantas crianças, e outras notas importantes. Mais tarde, a conversa é transferida para o colaborador humano que confirma a reserva no sistema hoteleiro e posteriormente ao cliente (Melián-González et al., 2021). Além disso, os chatbots de IA podem realizar visitas guiadas, através de áudio (Bhaskar & Sharma, 2022) e são eficazes em aumentar as interações entre os turistas e as indústrias de turismo (Przegalinska et al., 2019).

2.4. VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS CHATBOTS

2.4.1. VANTAGENS DOS CHATBOTS

Em relação às vantagens económicas que os assistentes de IA oferecem às empresas, estes otimizam a relação custo-benefício, facilitam o aumento dos lucros e receitas e reduzem os custos associados à mão-de-obra, uma vez que efetuam tarefas que são normalmente realizadas pelos colaboradores e levam a uma redução do número de recursos humanos necessários (Gursoy et al., 2019; Um et al., 2020; Prentice et al., 2020^a; Sam & Jasim, 2023).

A nível operacional, os chatbots de IA lidam com perguntas frequentes e repetitivas dos hóspedes, libertando os colaboradores para se concentrarem em problemas mais complexos, e consequentemente permite que os serviços das empresas tenham uma prestação de serviços de alta qualidade, evitando erros humanos (Dyshkantiuk et al., 2020; Prentice

et al., 2020a; Sam & Jasim, 2023). Esta tecnologia é fácil de instalar, sem pacotes de instalação complexos (Rahman et al., 2018). Segundo Tussyadiah & Miller (2019), os assistentes de IA também trazem vantagens sustentáveis e um serviço consistente e de aprendizagem contínua.

Os chatbots aumentam a satisfação dos clientes, reduzindo o tempo de espera (Gunawan et al., 2020; Al-Hyari et al., 2023), atraindo-os com uma interação positiva e consistente (Jain et al., 2018), melhorando a lealdade à marca, simplificando o processo de reserva e solicitando feedbacks automáticos aos hóspedes (Dyshkantiuk et al., 2020), uma vez que os clientes são mais propícios a responder a feedbacks solicitados por mensagens rápidas, invés de pedidos por e-mail (Dyshkantiuk et al., 2020). Além disso, os chatbots de IA oferecem um grande valor, estando disponíveis 24h por dia, oferecendo recomendações personalizadas, realizando tarefas automáticas de atendimento ao cliente e respondendo de forma rápida e eficiente, muitas vezes superando o desempenho humano (Balakrishnan et al., 2022).

2.4.2. DESVANTAGENS DOS CHATBOTS

Um dos principais problemas do uso de chatbots de IA é a alta taxa de falhas na interação com os utilizadores (Araujo, 2018), pois nem sempre conseguem entender todas as palavras que os utilizadores usam e têm dificuldade em manter conversas (Ling et al., 2023), uma vez que os seus algoritmos das respostas não têm capacidade de atender a todas as necessidades dos clientes, podendo vir a ser repetitivas (Prentice & Nguyen, 2020).

Apesar da redução dos custos em recursos humanos, a utilização de chatbots pode trazer custos adicionais de manutenção e instalação e levam a reclamações de serviços mal feitos, seja por parte dos colaboradores como por parte dos clientes (Um et al., 2020), necessitando de supervisão humana (Ivanov, 2019). No caso de falha de software ou hardware, não há como descobrir de onde veio o erro, por isso é necessário saber detetar as falhas com antecedência (Bhaskar & Sharma, 2022).

É de realçar que questões de privacidade e segurança, falta de personalidade e falta de investigação podem levar a erros e custos financeiros (Carler & Knol, 2019) e a dúvidas por parte dos clientes, pois os chatbots guardam as informações e dados sobre estadias anteriores (Bhaskar & Sharma, 2022).

Adicionalmente, os chatbots tendem a não ser muito bem aceites pelos clientes, uma vez que consideram ser mais desconfortável, pois a relação não consegue ser baseada numa linguagem natural e têm de digitar de maneira correta ou falar de forma compreensível, o que exige mais esforço do que uma comunicação natural entre dois seres humanos (Melián-González et al., 2021). Assim que os clientes descobrem que estão a comunicar com um chatbot, tendem a mudar a sua forma de comunicar, utilizando mais palavras, palavras mais longas e associadas a emoções positivas (Melián-González et al., 2021) e questionam a sua capacidade de comunicar e resolver problemas, (Meng et al., 2023).

Desta forma, as empresas tendem a atrasar a divulgação da identidade não humana dos assistentes de IA, pela reação negativa que isso pode trazer por parte dos clientes e as consequências naturais para a empresa (Meng et al., 2023). As vantagens de adoção de um assistente de IA são mais do que as desvantagens. No entanto, a maior desvantagem que leva as empresas a atrasar a adoção desta tecnologia de IA é o ceticismo dos clientes com a utilização desta tecnologia.

2.5. OS CHATBOTS NA RELAÇÃO COM O CLIENTE

É importante que as empresas compreendam a relação dos seus clientes com as tecnologias de IA, uma vez que tem impacto no desempenho da organização (Prentice et al., 2020b), isto é, deve-se considerar o ceticismo dos clientes em relação a essas ferramentas (Pillai & Sivathanu, 2020). A aceitação dos chatbots de IA pode ser influenciada pela idade, género e frequência de uso de tecnologias por parte dos clientes (Loureiro et al., 2024), sendo que a geração Z (1997-2012) demonstra uma maior preferência pelos chatbots de IA em comparação com a geração X (1965-1980) (Sam & Jasim, 2023).

No setor hoteleiro, os hóspedes ainda valorizam bastante as interações sociais com os colaboradores, tornando-se ainda mais difícil a aceitação das tecnologias de IA (Lin et al., 2020). Segundo o estudo de van Esch et al., (2022), os turistas tendem a aceitar mais facilmente a IA para a realização de tarefas simples, uma vez que consideram que o trabalho humano é de melhor qualidade.

Para garantir a eficácia, os chatbots devem apresentar uma boa capacidade de comunicação, oferecendo aos clientes credibilidade e comunicação competente (Chang et al., 2023), assegurando uma interação semelhante à de um humano (Sam & Jasim, 2023). O objetivo das interações dos clientes com os assistentes de IA é o mesmo que têm com colaboradores

humanos: influenciar as decisões de compra, poupar tempo e obter conselhos sobre o produto ou serviço (Holzwarth et al., 2006).

Clientes insatisfeitos ou com reclamações negativas tendem a hesitar em interagir com assistentes de IA, devido à falta de empatia (Fan et al., 2023), levando as empresas a ponderar se devem ou não revelar que a conversa está a ser dirigida por um chatbot (Fan et al., 2023).

2.6. OS CHATBOTS NA RELAÇÃO COM O COLABORADOR

A implementação de tecnologias no local de trabalho é uma das maiores razões para a insegurança laboral (Brougham & Haar, 2017), uma vez que os colaboradores para além de lidarem com stress habitual do dia-a-dia, preocupam-se ainda com as mudanças que as novas tecnologias, nomeadamente a IA, podem vir a trazer para os seus empregos (Lie et al., 2019), p.e. na distribuição das horas de trabalho, na relação entre os colaboradores (Li et al., 2019).

No setor hoteleiro, os colaboradores aceitam, supervisionam, geram e colaboram com os chatbots de IA, sendo crucial que os assistentes de IA sejam úteis e fáceis de gerir, contribuindo para o desempenho das suas funções, para o desenvolvimento profissional (Xiao & Kumar, 2021) e para a satisfação no local de trabalho (Nguyen & Malik, 2022). Contudo, a diversidade e a necessidade de adaptação levam à incerteza sobre a eficácia de colaboração com os chatbots de IA (Fan et al., 2023).

A substituição dos recursos humanos pela IA tem sido um tema alvo de muitos estudos, causando bastante desconforto aos colaboradores (Alsaad, 2023), com a redução da necessidade de mão-de-obra, devido à sua implementação e, consequentemente, ao aumento do medo de substituição (Qiu et al., 2022) e a vontade de mudar de emprego (Zhang & Jin, 2023).

Por um lado, os colaboradores podem sentir-se apoiados pelas empresas, quando a IA os ajuda em tarefas básicas, mas, por outro lado, a utilização desta tecnologia pode gerar sentimentos de insuficiência, resultando em insegurança no trabalho (Nguyen & Malik, 2022).

A adoção de IA tem maior impacto nos trabalhos com tarefas básicas (Brougham & Haar, 2017), enquanto funções mais complexas são mais difíceis de serem automatizadas (Li et al., 2019). Funções de *front-office*, como as de rececionistas de hotéis, que envolvem lidar com as emoções dos hóspedes, não conseguem ser substituídas completamente por IA (Nguyen & Malik, 2022). No que toca ao *back-office*, os colaboradores valorizam a presença de IA como suporte às suas tarefas, sentindo-se satisfeitos com essa ajuda (Nguyen & Malik, 2022).

Atualmente, a IA já é considerada suficientemente avançada para substituir parte do trabalho humano em diversas áreas, como finanças, seguradoras, ciência e engenharia, assim como trabalhos rotineiros do dia-dia, devido à sua evolução e aprendizagem contínua (Nam et al., 2021; Prentice et al., 2020a).

3. METODOLOGIA

Tratando-se de um tema recente e inovador, quer no mundo empresarial com foco no sector hoteleiro, quer na literatura, a base para a realização desta RSL foram os chatbots com intenção de dar uma panorâmica geral do que se faz nesta área.

Neste estudo foram adotadas as diretrizes básicas de uma SLR com base em Tranfield et al. (2003) para identificar, selecionar, analisar e sintetizar a pesquisa existente sobre um determinado tema. Este método é baseado em três fases: a planificação da revisão; a realização da revisão; e a redação das conclusões, recolha das evidências e apresentação de recomendações. Esta pesquisa foi realizada entre Fevereiro e Março de 2024, sem restrições de anos nem de tipo de revistas, apenas restringimos à área de Marketing, *Business*, *Management* e *Accounting* e a artigos científicos e artigos de revisão.

Numa primeira etapa foi realizada uma pesquisa na base de dados *Scopus*, na qual as palavras-chave utilizadas foram: "chatbot*" e "hotel*", com um total de 10 artigos. Na segunda pesquisa, foram acrescentadas as palavras "artificial intelligence" e "hotel industry", resultando num total de 129 artigos. Na terceira pesquisa, adicionou-se ainda: "chatbot-hotel" e "travel industry", ficando com um total de 6 palavras de pesquisa, o que resultou em 137 artigos. Retirando os artigos que se repetiam nas pesquisas anteriores, obteve-se um total de 166 artigos. A Figura 1 ilustra o itinerário seguido em forma de fluxograma na seleção dos artigos para a RSL sobre 'chatbots'.

Depois da leitura do título, resumo e palavras-chave dos 166 artigos, foram excluídos 101 devido ao facto de não se adequarem ao tema em investigação. De 166 resultaram 65 artigos para leitura na fase seguinte, que consistiu na análise dos mesmos numa folha de cálculo do Excel, para identificar semelhanças entre eles, como o tema e tópicos abordados, o tipo de metodologia utilizada, o país onde foram realizados os estudos, os métodos de pesquisa e de recolha de dados, entre outros fatores relevantes. Nesta fase foram excluídos mais cinco artigos por se tratar de apresentações em conferências. Foram analisados na íntegra um total de 60 artigos, com base nos quais foi efetuada esta RSL (Tabela 1).

Conforme Jones et al. (2011), seguimos uma síntese interpretativa na qual — com base no foco dos artigos, nas suas ideias centrais e nos argumentos — derivámos indutivamente os tópicos a partir da compreensão dos artigos. Em seguida, após esta identificação, organizámos e classificámos os artigos, criando os diferentes subtópicos micro. Com base nos subtópicos micro gerados, agregámo-los em classes de ordem superior, às quais chamamos subtópicos macro, uma vez que o tópico ‘macro’ era o tópico de pesquisa (‘chatbots’).

Tabela 1: Processo de Seleção dos Artigos

Etapas	Fases	Descrição	Total	Excluídos	Incluídos
1ª	1	Artigos com “chatbot*” e “hotel*”, limados a <i>Business, Management and Accounting</i> , com a restrição a artigos e artigos de revisão	10		
	2	Artigos com “chatbot*”, “hotel*”, “artificial intelligence” e “hotel industry”, limados a <i>Business, Management and Accounting</i> , com a restrição a artigos e artigos de revisão	129		
	3	Artigos com “chatbot*”, “hotel*”, “artificial intelligence”, “hotel industry”, “chatbot-hotel” e “travel industry”, limados a <i>Business, Management and Accounting</i> , com a restrição a artigos e artigos de revisão	137		
2ª	4	Leitura do título, do abstrato e das palavras-chave	166	101	65
3ª	5	Analisados no Excel	65	5	60
4ª	6	Leitura completa dos artigos	60	0	60

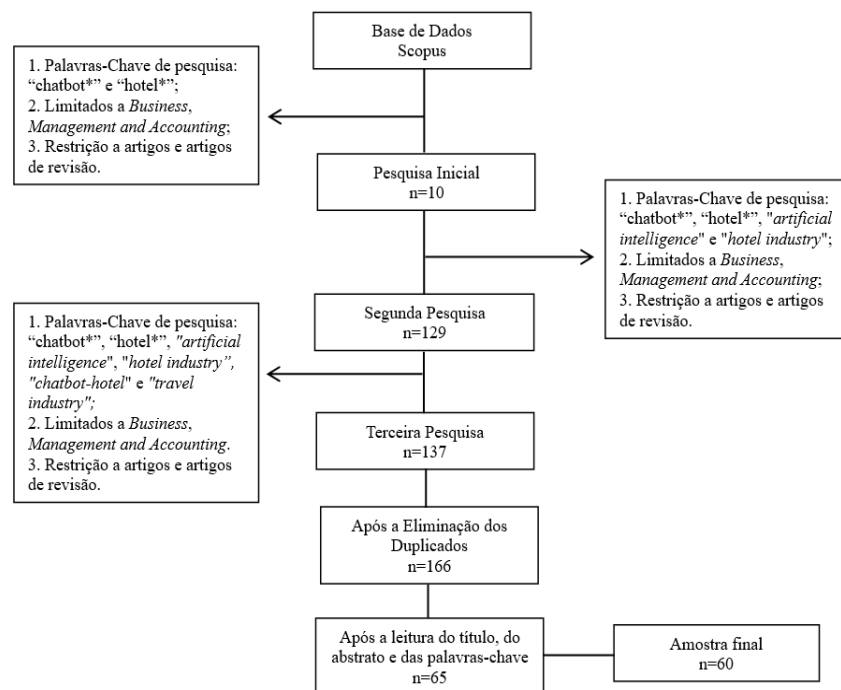


Figura 1 – Esquema-base para a realização da RSL

4. RESULTADOS

4.1. INTENSIDADE DE ARTIGOS PUBLICADOS POR ANO E POR TIPO

A Tabela 2 apresenta o número de artigos publicados cronologicamente e classificados por 3 diferentes tipos, conceptuais, empíricos e revisões sistemáticas de literatura (RSL). Identifica-se um aumento na quantidade de artigos com o decorrer dos anos, em 2018 apenas 1 artigo e em 2023 atingem 19 artigos, o que corresponde a um aumento de 30% entre 2018 e 2023. Os artigos empíricos destacam-se com 58,33% (37 de 60 artigos), enquanto os artigos conceptuais representam 35% do total. Por outro lado, os artigos menos comuns são as RSL com 3,33%, correspondendo a 2 artigos no total. Esses 2 artigos de RSL, foram o de Sam e Jasim (2023) na qual se estudou o uso de chatbots de IA no setor hoteleiro e restauração e o de Ling, Tussyadiah e Stienmetz (2023), que apresentaram quatro estudos, com o objetivo de desenvolverem uma escala sobre a inteligência percebida dos assistentes de IA e analisaram os impactos desta tecnologia na influência de compra dos consumidores.

No que toca à distribuição de artigos, a partir de 2019 existe um maior interesse por artigos empíricos, nomeadamente em 2023, com 21,67% dos 58,33% do total artigos. Os artigos conceptuais apresentam uma distribuição mais constante ao longo dos 6 anos, com o seu pico em 2022 (8,33%). As RSL tendem a ter maior interesse nos últimos anos.

Tabela 2: Número de Artigos por ano e tipo de artigo

Ano	Tipo de Artigo			Artigos Conceptuais		Artigos Empíricos		RSL	
	Número de artigos	%	% acumulada	N.º	%	N.º	%	N.º	%
2018	1	1,67%	1,67%	1	1,67%				
2019	3	5,00%	6,67%			3	5,00%		
2020	11	18,33%	25,00%	5	8,33%	5	8,33%		
2021	6	10,00%	35,00%	3	5,00%	2	53,33%		
2022	13	21,67%	56,67%	5	8,33%	8	13,33%		
2023	19	31,67%	88,33%	4	6,67%	13	21,67%	2	3,33%
2024	7	11,67%	100,00%	3	5,00%	4	6,67%		
Total	60	100,00%	100,00%	21	35,00%	37	58,33%	2	3,33%

4.2. PUBLICAÇÃO

A Tabela 3 apresenta o meio de publicação dos artigos analisados. O *Journal of Hospitality Marketing & Management* destaca-se como o jornal com maior número de artigos, representando 13,33% do total, e com predominância nos anos de 2020 e 2023, com 3 artigos publicados em cada ano, 6 do total de 8.

O *International Journal of Contemporary Hospitality Management* e o *Current Issues in Tourism*, com 10% e 5% respetivamente, também fazem parte do Top 10, com uma maior frequência de publicações em 2021 e 2023. Os restantes 7 meios de publicação representados na Tabela 3 apresentam um total de 2 artigos publicados por cada, com 3,33% respetivamente.

Tabela 3: Top 10 de Revistas

Ano	Número	<i>Journal of Hospitality Marketing & Management</i>	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	<i>Current Issues in Tourism</i>	<i>Journal of Travel Research</i>	<i>Journal of Travel & Tourism Marketing</i>	<i>Industrial Management & Data Systems</i>	<i>Tourism Management Perspectives</i>	<i>Annals of Tourism Research</i>	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	<i>International Journal of Human-Computer Interaction</i>
2018	1										
2019	3		1								
2020	11	3								1	
2021	6		2	1			1			1	
2022	13	1	1			1	1		1		
2023	19	3	1	2	2			2	1		
2024	7	1	1			1					2
Total	60	8	6	3	2	2	2	2	2	2	2
%	100%	13,33%	10%	5%	3,33%	3,33%	3,33%	3,33%	3,33%	3,33%	3,33%

4.3. TÓPICOS

Relativamente aos tópicos identificados, foram encontrados um total de 61 subtópicos micro. Posteriormente, esses subtópicos foram organizados em seis subtópicos macro, tendo em conta o tópico macro, “Chatbots de IA”. A organização dos subtópicos micro derivou do vasto conteúdo encontrado sobre o tema, refletindo o foco da literatura existente maioritariamente na IA de forma geral, e não nas suas tecnologias individuais (Tabela 4).

O subtópico macro ‘Sistemas Inteligentes de Processamento’ engloba a ‘IA’, os ‘robots’, a ‘realidade virtual’, a ‘STAARA’ (*smart technology, artificial intelligence, automation, robotics, and algorithms*), a ‘RAIS’ (*robots, artificial intelligence, and service automation*), ‘NLP’ (*Natural Language Processing*), ‘AIMC’ (*AI-mediated communication*), ‘smart service’, ‘chatbot advocacy’, ‘AI Assistants in Travel’, ML (*Machine learning*), a ‘criação de um chatbot’, “*Double-sided message strategy*”, ‘ChatGPT’, “*perceived intelligence*”, “*Industry 4.0*” e “*Communication quality*”, relatando as tecnologias inteligentes da atualidade relacionadas com os chatbots de IA e a IA em geral.

A ‘Indústria do Turismo’ inclui ‘Turismo’, ‘Hotelaria’, ‘Restaurantes’, ‘Agências de Viagens’ e “*Solo Travelers*”. A denominação deste subtópico macro derivou da semelhança com o subtópico micro, explorando os diversos setores de turismo no qual os artigos analisados se concentram ou estudam. ‘*Solo Travelers*’ (Viajantes a Solo) são mencionados apenas num artigo, mas representam um segmento onde os chatbots são úteis para influenciar decisões de compra e viagens, através de conversas e sugestões personalizadas.

No que toca à ‘Aceitação e Satisfação com IA e Chatbots’, este tema abrange ‘*Job satisfaction*’, ‘*AI satisfaction*’, ‘satisfação do cliente e experiência com o chatbot’, ‘*chatbot-employee collaboration*’, ‘*technology acceptance*’, ‘*technology acceptance model*’ (TAM), ‘*work withdrawal*’, ‘*empathic responses*’ e ‘customer retention’, modelo ‘AIDUA’ (*Artificially Intelligent Device Use Acceptance*), ‘*customer engagement*’, ‘*loyalty*’, ‘*Job insecurity*’, ‘*Job engagement*’, ‘*Turnover intention*’, ‘SOR’ (*stimulus, organism, and response*), ‘(in)congruence’ (do chatbot), ‘*anthropomorphism*’ (do chatbot), ‘*Emotional Intelligence*’ e ‘*Value-based Adoption Model*’ (VAM). Este subtópico macro é o mais extenso, uma vez que existem diversos estudos que exploram tanto a aceitação da IA por parte dos assistentes de IA, como a interação e relação do chatbot com os clientes, sendo importante a sua (in)congruência, a sua capacidade de envolvimento, ou até mesmo o antropomorfismo e a inteligência emocional como moderador da aceitação. Existem ainda artigos que estudam apenas a relação do chatbot com os colaboradores, em termos de satisfação e intenção de mudança de emprego.

O subtópico macro ‘Sistema de um chatbot’ é relativo ao Chatbot Bersha, desenvolvido para a indústria hoteleira da Indonésia, com quatro componentes importantes para o seu bom funcionamento: AIML (*Artificial Intelligence Markup Language*) para a componente de conhecimento, o Google Futer para o sistema de “*front-end*”, Python para o sistema de “*back-end*” e o Algoritmo Nazief-Adriani para o processamento de mensagens. A sua implementação foi um sucesso, com o objetivo de ajudar os hóspedes da Indonésia. Este subtópico macro é importante para uma melhor compreensão de como funciona o sistema de um chatbot.

Tabela 4: Subtópicos Macro

Tópico Macro		Chatbots/Assistentes de IA					
Subtópico macro		Sistemas Inteligentes de Processamento	Indústria do Turismo	Aceitação e satisfação com IA e chatbots	Sistema de Chatbot	Teorias	Marketing
Ano	Número de Artigos						
2018	1	4	1				
2019	3	6	3	5		1	
2020	11	18	12	18	4	2	2
2021	6	11	8	16		1	1
2022	13	23	20	22		1	
2023	19	37	27	41		7	3
2024	7	12	8	14		2	
Total	60	111	79	116	4	14	6

No subtópico das teorias foram encontradas as seguintes teorias: ‘*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*’ (UTAUT2), ‘*Uncanny Valley Theory*’ (UVT), ‘*organizing vision theory*’, ‘*inoculation theory*’, ‘*conservation of resources*’ (COR), ‘*social exchange theory*’, ‘*action identification theory*’, ‘*disruptive innovation theory*’, ‘*self-determination theory*’,

‘*protection motivation theory*’ (PMT), ‘*status quo bias theory*’, e ‘*resource-based view theory*’ (RBV). Estas teorias estão relacionadas com a aceitação das novas tecnologias de IA, por parte dos seres humanos.

Relativamente ao Marketing, este engloba o ‘Impacto da IA no Marketing hoteleiro e turístico’, o conceito de ‘*Word-of-Mouth*’ (WOM) e o ‘*e-Word-of-Mouth*’ (e-WOM), a ‘sustentabilidade’, uma vez que a utilização de tecnologias pode ser mais sustentável para os negócios e por último o ‘TikTok’. Esta aplicação foi mencionada como uma tendência atual (Zhang e Jin, 2023).

4.4. MÉTODOS DE RECOLHA DE DADOS

A Tabela 5 apresenta os métodos de recolha de dados utilizados nos artigos analisados. Dos 60 artigos, o método predominante é o questionário, com 65% do total. A entrevista é o segundo método mais utilizado, estando presente em 16,67% dos artigos. Outro método relevante é o uso de comentários online e a utilização de documentos, arquivos, bibliotecas e bases de dados, correspondendo a 10% cada, do total. Outros métodos, como o *focus group*, são menos frequentes, representando 5%.

No ano de 2023, com 19 artigos, existe uma variedade de métodos utilizados, sendo os questionários (13) e as entrevistas (4) os métodos de recolha de dados com maior recurso. Os anos mais recentes, 2023 e 2024, apresentam uma maior diversidade de métodos, ao contrário dos anteriores.

Tabela 5: Métodos de Recolha de Dados

Ano	Número de artigos	Questionário	Entrevistas	Documentos, arquivos, bibliotecas e bases de dados	Comentários Online	Amazon Mechanical Turk (MTurk)	Vários métodos de recolha de dados	Focus Group	Observação Participante	Casos de Estudo	Informações das reservas do hotel
2018	1			1							
2019	3	3									
2020	11	8		1				1			1
2021	6	3	2		2	1			1	1	
2022	13	8	3	1		1	2				
2023	19	13	4	3	2	1	1	2			
2024	7	4	1		2	1					
Total	60	39	10	6	6	4	3	3	1	1	1
%	100	65%	16,67%	10%	10%	6,67%	5%	5%	1,67%	1,67%	1,67%

4.5. MÉTODOS DE INVESTIGAÇÃO E PROCEDIMENTOS ANALÍTICOS

A Tabela 6 apresenta os principais métodos de investigação e procedimentos analíticos utilizados, destacando-se apenas os quatro métodos mais frequentes. Pode-se observar que nos últimos anos existe uma maior distribuição no tipo de método de análise de dados, sendo que pela frequência de utilização conclui-se que cada artigo utilizou mais do que um dos métodos de análise de dados. O método com maior recurso por parte dos investigadores foi o *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), presente em 40% do total. Este método é particularmente frequente em 2022, com 5 artigos, e em 2023, com 10 artigos, evidenciando um interesse crescente neste método.

Tabela 6: Métodos de Investigação e Procedimentos Analíticos, por ano (Top 4)

Ano	Número de artigos	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>	Estatísticas Descritivas	Análise de Texto	<i>Structural Equations Modelling</i>
2018	1			1	
2019	3	3	2		2
2020	11	2	3	3	1
2021	6	2	2	3	
2022	13	5	1	1	3
2023	19	10	6	5	5
2024	7	2	3	3	3
Total	60	24	17	16	14
%	100,00%	40,00%	28,33%	26,67%	23,33%

O método de estatísticas descritivas, representa 28,33% do total. Este método é usado em diferentes anos, com maior destaque em 2020, 2023 e 2024, com 3, 6 e 3 artigos, respetivamente. No que toca à análise de texto, esta foi usada em 26,67% dos artigos, e teve destaque em 2023, com 4 artigos. O método *Structural Equations Modelling* (SEM) representa 23,33% do total, com maior frequência a partir de 2022. Os restantes 36 métodos utilizados podem ser encontrados no apêndice 3, com menos de 15% de frequência cada.

4.6. ABORDAGEM ANALÍTICA E TIME-FRAME

A Tabela 7 identifica a abordagem analítica utilizada, quantitativa, qualitativa, ambos os métodos ou nenhum, e o período de tempo, longitudinal ou transversal, com base nos 60 artigos analisados. Pode-se observar que 46,67% dos estudos adotaram uma abordagem quantitativa, enquanto 38,33% foram qualitativos. Além disso, 13,33% dos artigos utilizaram ambos os métodos referidos anteriormente, e apenas 1,67% não utilizaram nenhum dos métodos.

No ano 2018, o artigo publicado utilizou uma abordagem qualitativa. Em 2019, dos três artigos analisados, dois utilizaram métodos quantitativos e um qualitativo. Em 2020, com 11 artigos, observou-se um equilíbrio, com seis estudos quantitativos, quatro qualitativos e um com nenhum dos métodos. Em 2021, dos seis artigos, quatro foram qualitativos, um quantitativo e outro utilizou ambos os métodos. Em 2022, seis artigos utilizaram uma abordagem quantitativa, cinco qualitativa e dois ambos os métodos. Em 2023, dez artigos foram quantitativos, quatro qualitativos e cinco optaram por utilizar ambos os métodos. Por último, em 2024, foram publicados quatro artigos qualitativos e três quantitativos.

Tabela 7: Abordagem analítica e linha do tempo, por ano

Ano	Número de Artigos	Abordagem Analítica				Linha do Tempo	
		Quantitativo	Qualitativo	Ambos os métodos	Não usa nenhum	Longitudinal	Transversal
2018	1		1				1
2019	3	2	1			1	2
2020	11	6	4		1	1	10
2021	6	1	4	1		1	5
2022	13	6	5	2		1	12
2023	19	10	4	5		1	18
2024	7	3	4				7
Total	60	28	23	8	1	5	55
%	100,00%	46,67%	38,33%	13,33%	1,67%	8,33%	91,67%
		100,00%				100,00%	

No que toca à linha de tempo, observa-se que 91,67% dos artigos são de corte transversal, ou seja, estudam um tema durante um único momento, enquanto 8,33% dos artigos são longitudinais, focando-se na observação de fenómenos durante um período de tempo específico. Os artigos longitudinais têm uma distribuição equilibrada ao longo dos anos de 2019 e 2023, com 1 em cada ano.

4.7. COBERTURA GEOGRÁFICA

A Tabela 8 apresenta os países e respetivos continentes, onde os 60 artigos desenvolveram o seu estudo. De modo geral, pode-se observar uma forte concentração na Ásia, com um total 53,33%, e com pelo menos dois artigos por ano, a partir de 2019, com maior frequência em 2022 e 2023. O segundo continente com maior número de estudos é a América, com 10% e uma distribuição equilibrada ao longo dos anos.

Em relações ao país alvo de mais estudos, apresenta-se a China, representando 21,67% do total, atingindo o seu pico em 2023. De seguida, pode-se observar que 18,33% artigos não identificaram o seu país de estudo. Os Estados Unidos da América, foram o segundo país com maior número de artigos, com 10% do total. Por fim, apresenta-se o Vietnam, representando 6,67%, entre 2022 e 2023.

Tabela 8. Regional Coverage

Ano	Number of papers	Vários países		Nenhum país definido	Oceania		Ásia												Europa			América
		Multi-countries	Continentes Asiático e America		Austrália	Vietnam	China	Pakistan	South Korea	Emirados Árabes Unidos	Indonésia	Bangladesh	Índia	Japão	Thailand	Malásia	Jordânia	Turquia	Itália	Portugal	UK	
2018	1																				1	
2019	3						1								1							1
2020	11			4	2				1		1		1							1		1
2021	6	1		1			1							1					1			1
2022	13	1		1	1	2	3	1	1	2								1				
2023	19	1	1	5		2	6									1	1				1	1
2024	7						2	1		1		1										2
Total	60	3	1	11	3	4	13	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	6
SubTotal	60	3	1	11	3						32									4		6
%	100,00%	5,00%	1,67%	18,33%	5,00%	6,67%	21,67%	3,33%	3,33%	5,00%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	1,67%	3,33%	10,00%
%	100,00%	6,67%		18,33%	5,00%						53,33%									6,67%		10,00%

5. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este artigo evidência a diversidade significativa de conteúdos relacionados com o tema do uso de chatbots de AI no setor hoteleiro, concluindo-se que o interesse por este tema tem aumentado significativamente. No entanto, é necessário realizar mais estudos sobre a implementação de IA no setor do turismo (Samala et al., 2020).

Foram identificadas na literatura duas RSL, o que reforça a importância da realização do presente estudo. Contudo, apenas uma aborda um tema semelhante ao do presente trabalho (Sam & Jasim, 2023). Apesar da RSL de Sam & Jasim (2023) esteja focada no setor hoteleiro e restauração, apenas se centra na aceitação dos chatbots e da tecnologia de IA, analisando 48 artigos, entre 2019 e 2023. O nosso estudo concentra-se exclusivamente numa única área, o setor hoteleiro, tornando-se uma abordagem mais específica, considerando 60 artigos, entre 2018 e 2024, e explora outros aspetos associados à implementação e impacto dos chatbots no setor hoteleiro.

A análise de Sam & Jasim (2023) foca-se apenas nos temas encontrados, sobre a aceitação do uso de chatbots de IA. Os temas principais (equivalente aos subtópicos macro do presente artigo) foram cinco: a intenção de uso dos chatbots, a sua customização, a aceitação, a sustentabilidade e o impacto de futuras tecnologias nos chatbots. A RSL de Sam & Jasim (2023), apenas apresenta a análise dos tópicos, ao contrário da presente RSL na qual foram analisados os tópicos, os tipos de artigo, a abordagem analítica, a linha de tempo, os métodos de recolha de dados, o meio de publicação, os métodos de investigação, os procedimentos analíticos e os países de estudo de cada artigo. A conclusão de Sam & Jasim (2023) foi muito restrita à aceitação do uso de chatbots e pouco se focou na sua implantação.

Encontrou-se artigos predominante empíricos, o que está em concordância com a abordagem analítica mais utilizada, a quantitativa. Esta predominância evidência a necessidade de abordagens qualitativas. Relativamente aos tópicos identificados, a literatura existente foca-se maioritariamente na IA de forma geral, e não nas suas tecnologias de forma isolada. Certos subtópicos micro, como é o exemplo do ‘TikTok’, foram mencionados apenas uma vez, tema que por ser emergente seria expectável que fosse abordado mais vezes nas investigações.

É fundamental existirem mais estudos direcionados para as tecnologias específicas da IA e para as suas capacidades individuais, dado que a IA é um campo bastante vasto. Comparando o presente estudo com o de Sam & Jasim (2023), destaca-se a organização e recolha de informação sintetizada sobre o uso de chatbots de IA no setor hoteleiro, agrupando todas principais descobertas num único documento. Para a correta abordagem deste tema diversificado, é ainda necessário estabelecer um conceito específico e universal de chatbot de IA, facilitando assim a localização e organização de conteúdos num tópico tão vasto como o da IA.

No que toca aos métodos de recolha de dados, os questionários são a abordagem mais frequente, enquanto a análise de comentários online e outros métodos de recolha de dados online são menos utilizados. Considerando que o tema é de natureza digital e tecnológica, verifica-se um contrassenso na ausência de métodos de recolha de dados de natureza mais tecnológica, como a análise de comentários online. A predominância deste método de recolha centra-se em métodos mais tradicionais face ao avanço tecnológico do tópico aqui em estudo.

Dos 60 artigos analisados, 55 adotam uma abordagem de corte transversal. Esta conclusão revela a necessidade de se realizarem mais artigos longitudinais, isto pode derivar do facto do tema ainda ser recente. Embora esta área seja relativamente nova, já seria expectável a realização de um estudo longitudinal, com a duração de 5 anos, uma vez que o primeiro artigo encontrado sobre o tema é de 2018, analisando o comportamento dos utilizadores (quer do ponto de vista dos clientes, quer do ponto de vista dos colaboradores) ao longo do tempo (na sua adaptação a esta ferramenta), contribuindo para sua compreensão e evolução.

A maioria dos estudos têm origem no continente asiático, com destaque para a China, o país com o maior número de investigações neste domínio. Recomenda-se a realização de mais estudos em vários países, uma vez que a IA é uma tecnologia global, disponível em praticamente qualquer parte do planeta.

Apesar do setor do turismo e hoteleiro já terem vindo a implementar tecnologias de IA nas suas atividades, ainda existem barreiras individuais, organizacionais e externas à empresa (Jabeen et al., 2022). Os resultados da revisão da literatura revelam uma elevada dificuldade na aceitação dos chatbots de IA, tanto por parte dos clientes como por parte dos colaboradores dos hotéis, sendo o principal receio a substituição do ser humano de forma permanente. Este receio leva os colaboradores a questionarem a sua importância no local de trabalho e alimenta a vontade de mudar de emprego, quando a empresa adota tecnologias de IA.

A satisfação dos clientes tornou-se a base de todos os serviços prestados, uma vez que quando satisfeitos, os clientes tendem a fidelizar-se à marca e a partilhar boas opiniões online (Nguyen & Malik, 2022). Ao longo da análise e leitura dos artigos, observou-se de alguma forma repetição nos estudos relacionados com a satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, já que os resultados não variam significativamente.

Com base na presente revisão de literatura, considerando as vantagens e desvantagens do uso de assistentes de IA no setor hoteleiro, bem como as suas funções, conclui-se que esta tecnologia é utilizada pelas empresas para aumentar a satisfação dos clientes, proporcionando serviços personalizados, facilidade de uso e disponibilidade 24h por dia para responder a questões básicas e repetitivas. Neste seguimento, os chatbots de IA são particularmente eficazes na comunicação com o cliente, em qualquer língua e em qualquer parte do mundo, auxiliam os colaboradores ao executarem tarefas simples, permitindo que se concentrem em atividades mais complexas e importantes.

Em suma, o objetivo do artigo, organizar informação de forma clara sobre o uso de chatbots de IA no setor hoteleiro, foi alcançado e conclui-se que a IA, de forma geral, representa um excelente apoio para as empresas, uma vez que cada uma das suas tecnologias é capaz de auxiliar os colaboradores em diferentes tarefas, tornando a execução das tarefas mais eficientes.

5.1. CONCLUSÕES

Este artigo tem o principal objetivo de reunir a informação mais importante sobre a utilização de chatbots no setor hoteleiro existente na literatura. Acredita-se que o objetivo foi atingido. Foram analisados 60 artigos, dos quais se retiraram conceitos, vantagens, desvantagens, funções e relação entre o ser humano e os assistentes de IA. O tema da IA, de modo geral, é vasto e a literatura existente é repleta de conceitos, não havendo um conceito transversalmente aceite, dificultando a busca por um tema específico sobre esta inovação tecnológica.

Com base na revisão de literatura realizada, é importante mencionar o vasto conteúdo sobre a relação da IA com os colaboradores e com os clientes, sendo a sua aceitação um dos temas mais debatidos. A aceitação de tecnologias de IA revela um ceticismo por parte dos colaboradores, pois estes são os principais afetados com a sua implementação, uma vez que veem o seu trabalho a ser substituído lentamente por máquinas que alteram toda a sua dinâmica laboral. No que toca à relação com os clientes, estes sentem que comunicar com um chatbot não é tão fácil e emocionante como com um colaborador humano, valorizando bastante o seu trabalho.

O presente artigo oferece uma contribuição significativa para a literatura existente, pois é uma RSL abrangente e diversificada, de 60 artigos focados exclusivamente numa única área, o setor hoteleiro. O destaque deste estudo reside ainda na profundidade com que organiza e sintetiza toda a informação existente sobre a implementação de chatbots no setor. Ao darmos importância às vantagens, desvantagens e funções dos chatbots de IA, este estudo supera as investigações focadas na aceitação desta tecnologia de IA, apresentando uma perspetiva mais completa.

5.2. LIMITAÇÕES

Este estudo é essencial para a academia e para o setor do turismo, uma vez que reúne toda a informação relevante sobre o uso de chatbots no setor hoteleiro, facilitando o acesso a futuras investigações sobre o tema. As funções e vantagens dos chatbots são transversais a qualquer empresa, independentemente do sector, o que contribui para o conhecimento na implementação de chatbots de IA. Com esta pesquisa cria-se uma base sólida de informações sobre a investigação existente na literatura sobre chatbots, assim como as suas funções, vantagens, desvantagens e a forma como são aceites, ou rejeitados, pelos seres humanos.

Contudo, as diferentes palavras-chave utilizadas como metodologia desta RSL resultaram, em fases distintas, de um número diferente de artigos. Se fossem utilizadas outras ou mais palavras-chave, sinónimos das atuais, os resultados poderiam ter sido diferentes. Sugere-se que numa próxima RSL se utilizem ‘digital marketing’, ‘tourism marketing’, ‘travel industry’, ‘AI assistants’, ‘conversational agentes’ e ‘virtual assistants’. Apesar disto, o presente artigo concluiu o seu objetivo principal e, apesar de ser única nesta temática, complementa as revisões existentes. Uma das principais limitações deste estudo é a pouca informação sobre o principal tópico de pesquisa em cada artigo analisado, visto que a maioria de focava em IA em geral, dando pouca importância às suas tecnologias isoladas. Apesar de existir um leque de 60 artigos, o que se retirava sobre chatbots era maioritariamente limitado.

ACKNOWLEDGEMENT

This work was financially supported by the GOVCOPP-Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies (UIDB/04058/2020) + (UIDP/04058/2020), funded by national funds through FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

REFERÊNCIAS

- Acharya, A. K. H. I. L., Sneha, Y., Khettry, A., & Patil, D. I. G. V. I. J. A. Y. (2020). AtheNA an avid traveller using LSTM based RNN architecture. *J. Eng. Sci. Technol*, 15, 1413-1428.
- Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2017). How AI will change the way we make decisions. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/07/how-ai-will-change-the-way-we-made-decisions>.
- Al-Hyari, H. S. A., Al-Smadi, H. M., & Weshah, S. R. (2023). The impact of artificial intelligence (AI) on guest satisfaction in hotel management: An empirical study of luxury hotels. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 48, 810-819.
- Alsaad, A. (2023). The dual effect of anthropomorphism on customers' decisions to use artificial intelligence devices in hotel services. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(8), 1048-1076.
- Araujo, T. (2018). Living up to the chatbot hype: The influence of anthropomorphic design cues and communicative agency framing on conversational agent and company perceptions. *Computers in Human Behavior*, 85, 183-189.
- Balakrishnan, J., Abed, S. S., & Jones, P. (2022). The role of meta-UTAUT factors, perceived anthropomorphism, perceived intelligence, and social self-efficacy in chatbot-based services? *Technological Forecasting and Social Change*, 180, 121692.
- Ben Youssef, A., & Zeqiri, A. (2022). Hospitality industry 4.0 and climate change. *Circular Economy and Sustainability*, 2(3), 1043-1063.
- Bhaskar, P., & Sharma, K. (2022). A critical insight into the role of artificial intelligence (AI) in tourism and hospitality industries. *Pacific Business Review*, 15(3), 76-85.
- Binz, M., & Schulz, E. (2023). Using cognitive psychology to understand GPT-3. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 120(6), e2218523120. <https://doi.org/10.1073/pnas.2218523120>
- Brougham, D., & Haar, J. (2018). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management & Organization*, 24(2), 239-257.
- Bulchand-Gidumal, J., William Secin, E., O'Connor, P., & Buhalis, D. (2024). Artificial intelligence's impact on hospitality and tourism marketing: exploring key themes and addressing challenges. *Current Issues in Tourism*, 27(14), 2345-2362.
- Cai, D., Li, H., & Law, R. (2022). Anthropomorphism and OTA chatbot adoption: a mixed methods study. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 39(2), 228-255.
- Carter, E., & Knol, C. (2019). Chatbots an organisation's friend or foe? *Research in Hospitality Management*, 9(2), 113-115.
- Chang, J. Y. S., Cheah, J. H., Lim, X. J., & Morrison, A. M. (2023). One pie, many recipes: The role of artificial intelligence chatbots in influencing Malaysian solo traveler purchase intentions. *Tourism Management Perspectives*, 49, 101191.
- Chung, M., Ko, E., Joung, H., & Kim, S. J. (2020). Chatbot e-service and customer satisfaction regarding luxury brands. *Journal of Business Research*, 117, 587-595.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., ... & Williams, M. D. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International journal of information management*, 57, 101994.
- Dwivedi, Y. K., Kshetri, N., Hughes, L., Slade, E. L., Jeyaraj, A., Kar, A. K., ... & Wright, R. (2023). Opinion Paper: "So what if ChatGPT wrote it?" Multidisciplinary perspectives on opportunities, challenges and implications of generative conversational AI for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 71, 102642.
- Fan, H., Han, B., & Wang, W. (2023). Aligning (In) Congruent Chatbot-Employee Empathic Responses with Service-Recovery Contexts for Customer Retention. *Journal of Travel Research*, 00472875231201505.
- Glagoleva, N. N., Ustinova, E. M., & Boltenkov, A. N. (2020). Improving the methodological support of analysis for current management and forecasting the development of the hotel services sector. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, (3), 85-96.
- Gunawan, D., Putri, F. P., & Meidia, H. (2020). Bershea: bringing chatbot into hotel industry in Indonesia. *TELKOMNIKA (Telecommunication Computing Electronics and Control)*, 18(2), 839-845.
- Gursoy, D. (2018). Future of hospitality marketing and management research. *Tourism Management Perspectives*, 25, 185-188. doi: 10.1016/j.tmp.2017.11.008
- Gursoy, D., Chi, O. H., Lu, L., & Nunkoo, R. (2019). Consumers acceptance of artificially intelligent (AI) device use in service delivery. *International Journal of Information Management*, 49, 157-169.

- Hancock, J. T., Naaman, M., & Levy, K. (2020). AI-mediated communication: Definition, research agenda, and ethical considerations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 25(1), 89–100. <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmz022>
- Henderson, K. L. (2018). Humans vs robot: Technology in the hotel industry. *Hospitality Ireland*, 112, 22–27. <https://karenhenderson.com/2019/01/28/humans-vs-robot/>
- Holzwarth, M., Janiszewski, C., & Neumann, M. M. (2006). The influence of avatars on online consumer shopping behavior. *Journal of Marketing*, 70(4), 19–36.
- Ingrams, A., Kaufmann, W., & Jacobs, D. (2022). In AI we trust? Citizen perceptions of AI in government decision making. *Policy & Internet*, 14(2), 390–409. <https://doi.org/10.1002/poi3.276>
- Ivanov, S. (2019). Ultimate transformation: how will automation technologies disrupt the travel, tourism and hospitality industries? *Zeitschrift für Tourismuswissenschaft*, 11(1), 25–43.
- Ivanov, S. H., Webster, C., & Berezina, K. (2017). Adoption of robots and service automation by tourism and hospitality companies. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27(28), 1501–1517.
- Jabeen, F., Al Zaidi, S., & Al Dhaheri, M. H. (2022). Automation and artificial intelligence in hospitality and tourism. *Tourism Review*, 77(4), 1043–1061.
- Jain, M., Kumar, P., Kota, R., & Patel, S. N. (2018). Evaluating and informing the design of chatbots. Proceedings of the 2018 Designing Interactive Systems Conference (DIS), 895–906. <https://doi.org/10.1145/3196709.3196735>
- Jones, M., Coviello, N., & Tang, Y. (2011). International entrepreneurship research (1989–2009): a domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing*, 26, 632–659.
- 632–659. Kacar, M. (2023). Application of AI in Customer Experience Management. In Marketing and Sales Automation: Basics, Implementation, and Applications, 409–430, Cham: Springer International Publishing.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62, 15–25. doi: 10.1016/j.bushor.2018.08.004
- Khalik, A., Waqas, A., Nisar, Q. A., Haider, S., & Asghar, Z. (2022). Application of AI and robotics in hospitality sector: A resource gain and resource loss perspective. *Technology in Society*, 68, 101807.
- Li, J. J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2019). Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management*, 73, 172–181.
- Lin, H., Chi, O. H., & Gursoy, D. (2020). Antecedents of customers' acceptance of artificially intelligent robotic device use in hospitality services. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(5), 530–549.
- Ling, E. C., Tussyadiah, I., Liu, A., & Stienmetz, J. (2023). Perceived Intelligence of Artificially Intelligent Assistants for Travel: Scale Development and Validation. *Journal of travel research*, 00472875231217899.
- Loureiro, S. M. C., Ali, F., & Ali, M. (2024). Symmetric and asymmetric modeling to understand drivers and consequences of hotel chatbot engagement. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 40(3), 782–794.
- Madden, L., Mathias, B. D., & Madden, T. M. (2015). In good company: The impact of perceived organizational support and positive relationships at work on turnover intentions. *Management Research Review*, 38(3), 242–263.
- Markowitz, D. M., Hancock, J. T., & Bailenson, J. N. (2024). Linguistic markers of inherently false AI communication and intentionally false human communication: Evidence from hotel reviews. *Journal of Language and Social Psychology*, 43(1), 63–82.
- Massaro, A., Maritati, V., & Galiano, A. (2018). Automated self-learning chatbot initially build as a FAQs database information retrieval system: Multi-level and intelligent universal virtual front-office implementing neural network. *Informatica*, 42(4).
- Mellit, A., & Kalogirou, S. A. (2008). Artificial intelligence techniques for photovoltaic applications: A review. *Progress in energy and combustion science*, 34(5), 574–632.
- Meng, L. M., Li, T., & Huang, X. (2023). Double-sided messages improve the acceptance of chatbots. *Annals of Tourism Research*, 102, 103644.
- Melián-González, S., Gutiérrez-Taño, D., & Bulchand-Gidumal, J. (2021). Predicting the intentions to use chatbots for travel and tourism. *Current Issues in Tourism*, 24(2), 192–210.
- Michaud, L. N. (2018). Observations of a new chatbot: drawing conclusions from early interactions with users. *IT Professional*, 20(5), 40–47.
- Miklosik, A., Evans, N., & Qureshi, A. M. A. (2021). The use of chatbots in digital business transformation: A systematic literature review. *Ieee Access*, 9, 106530–106539.
- Mnyakin, M. (2023). Big Data in the Hospitality Industry: Prospects, Obstacles, and Strategies. *International Journal of Business Intelligence and Big Data Analytics*, 6(1), 12–22. <https://orcid.org/0000-0003-3052-3112>
- Morosan, C., & Bowen, J. T. (2018). Analytic perspectives on online purchasing in hotels: a review of literature and research directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(1), 557–580.
- Nam, K., Dutt, C. S., Chathoth, P., Daghighi, A., & Khan, M. S. (2021). The adoption of artificial intelligence and robotics in the hotel industry: prospects and challenges. *Electronic Markets*, 31, 553–574.
- Nguyen, H. T., Tran, T. T., Nham, P. T., Nguyen, N. U. B., & Le, A. D. (2023). AI Chatbot for Tourist Recommendations: A Case Study in Vietnam. *Applied Computer Systems*, 28(2), 232–244.
- Nguyen, T. M., & Malik, A. (2022). A two-wave cross-lagged study on AI service quality: The moderating effects of the job level and job role. *British Journal of Management*, 33(3), 1221–1237.
- Nguyen, T. M., & Malik, A. (2022). Impact of knowledge sharing on employees' service quality: the moderating role of artificial intelligence. *International Marketing Review*, 39(3), 482–508.
- Parvez, M. O. (2020). Use of machine learning technology for tourists and organizational services: high-tech innovation in the hospitality industry. *Journal of Tourism Futures*, 7(2), 240–244.
- Pillai, R., & Sivathanu, B. (2020). Adoption of AI-based chatbots for hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3199–3226.
- Pillai, R., Sivathanu, B., & Dwivedi, Y. K. (2020). Shopping intention at AI-powered automated retail stores (AIPARS). *Journal of*

- Retailing and Consumer Services*, 57, 102207. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102207>
- Poole, D. L., & Mackworth, A. K. (2010). *Artificial Intelligence: foundations of computational agents*. Cambridge University Press.
- Prentice, C., & Nguyen, M. (2020). Engaging and retaining customers with AI and employee service. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102186.
- Prentice, C., Han, X. Y., Hua, L. L., & Hu, L. (2019). The influence of identity-driven customer engagement on purchase intention. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 47, 339-347.
- Prentice, C., Dominique Lopes, S. and Wang, X. (2020a), "Emotional intelligence or artificial intelligence—an employee perspective", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 29 No. 4, pp. 377-403, doi: 10.1080/19368623.2019.1647124.
- Prentice, C., Weaven, S., & Wong, I. A. (2020b). Linking AI quality performance and customer engagement: The moderating effect of AI preference. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102629.
- Przegalinska, A., Ciechanowski, L., Stroz, A., Gloor, P., & Mazurek, G. (2019). In bot we trust: A new methodology of chatbot performance measures. *Business Horizons*, 62(6), 785-797.
- Qiu, H., Li, M., Bai, B., Wang, N., & Li, Y. (2022). The impact of AI-enabled service attributes on service hospitableness: the role of employee physical and psychological workload. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(4), 1374-1398.
- Queiroz, M. M., S. Fosso Wamba, M. C. Machado, and R. Telles. 2020. "Smart Production Systems Drivers for Business Process Management Improvement: An Integrative Framework." *Business Process Management Journal* 26 (5): 1075-1092. doi:10.1108/BPMJ-03-2019-0134
- Rijdsdijk, S. A., Hultink, E. J., & Diamantopoulos, A. (2007). Product intelligence: Its conceptualization, measurement and impact on consumer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 340-356. doi:10.1007/s11747-007-0040-6
- Roy, P., Ramaprasad, B. S., Chakraborty, M., Prabhu, N., & Rao, S. (2020). Customer acceptance of use of artificial intelligence in hospitality services: an Indian hospitality sector perspective. *Global Business Review*, 0972150920939753.
- Russell Stuart, J., & Norvig, P. (2009). *Artificial intelligence: A modern approach*. USA: Prentice Hall.
- Sam, S. J. I., & Jasim, K. M. (2023). Diving into the technology: a systematic literature review on strategic use of chatbots in hospitality service encounters. *Management Review Quarterly*, 1-29.
- Samala, N., Katkam, B. S., Bellamkonda, R. S., & Rodriguez, R. V. (2020). Impact of AI and robotics in the tourism sector: a critical insight. *Journal of tourism futures*, 8(1), 73-87.
- Shi, S., Gong, Y., & Gursoy, D. (2021). Antecedents of trust and adoption intention toward artificially intelligent recommendation systems in travel planning: A heuristic-systematic model. *Journal of Travel Research*, 60(8), 1714-1734. <https://doi.org/10.1177/0047287520966395>.
- Smutny, P., & Schreiberova, P. (2020). Chatbots for learning: A review of educational chatbots for Facebook Messenger. *Computers & Education*, 151, 103862.
- Tavitiyaman, P., Zhang, X., & Tsang, W. Y. (2022). How tourists perceive the usefulness of technology adoption in hotels: Interaction effect of past-experience and education level. *Journal of China Tourism Research*, 18(1), 64-87. <https://doi.org/10.1080/19388160.2020.1801546>
- Tavitiyaman, P., Zhang, X., & Tsang, W. Y. (2022). How tourists perceive the usefulness of technology adoption in hotels: Interaction effect of past experience and education level. *Journal of China Tourism Research*, 18(1), 64-87.
- Tong-On, P., Siripipatthanakul, S., & Phayaphrom, B. (2021). The implementation of business intelligence using data analytics and its effects towards on performance in the hotel industry in Thailand. *International Journal of Behavioral Analytics*, 1(2).
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- Tussyadiah, I. (2020). A review of research into automation in tourism: Launching the Annals of Tourism Research Curated Collection on Artificial Intelligence and Robotics in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 81, 102883.
- Tussyadiah, I., & Miller, G. (2019). Perceived impacts of artificial intelligence and responses to positive behaviour change intervention. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2019: Proceedings of the International Conference in Nicosia, Cyprus, January 30-February 1, 2019* (pp. 359-370). Springer International Publishing.
- Um, T., Kim, T., & Chung, N. (2020). How does an intelligence chatbot affect customers compared with self-service technology for sustainable services? *Sustainability*, 12(12), 5119.
- van Esch, P., Cui, Y. G., Das, G., Jain, S. P., & Wirtz, J. (2022). Tourists and AI: A political ideology perspective. *Annals of Tourism Research*, 97, 103471.
- Wirtz, J., Patterson, P. G., Kunz, W. H., Gruber, T., Lu, V. N., Paluch, S., & Martins, A. (2018). Brave new world: Service robots in the frontline. *Journal of Service Management*, 29(5), 907-931. doi:10.1108/JOSM-04-2018-0119
- Xiao, L., & Kumar, V. (2021). Robotics for customer service: A useful complement or an ultimate substitute? *Journal of Service Research*, 24(1), 9-29. <https://doi.org/10.1177/1094670519878881>
- Zhang, X., & Jin, H. (2023). How does smart technology, artificial intelligence, automation, robotics, and algorithms (STAARA) awareness affect hotel employees' career perceptions? A disruptive innovation theory perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 32(2), 264-283.
- Zhang, X., Tavitiyaman, P., & Tsang, W. Y. (2023). Preferences of technology amenities, satisfaction and behavioral intention: The perspective of hotel guests in Hong Kong. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 24(5), 545-575.

O IMPACTO DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NO DESEMPENHO EMPRESARIAL DAS PMES PORTUGUESAS

Rúben Miguel Serra Mesquita, ruben.mesquita@ubi.pt, Universidade da Beira Interior

ABSTRACT

This study seeks to establish the role that Market Orientation plays in contributing to the level of competitive advantage amongst the Portuguese SMEs based on how business strategy is aligned to meet market requirements. Focusing on the position of the customer, SMEs should make relevant changes to operations and this approach enhances its flexibility and performance. The themes are focused on explaining the organizational culture impact on generating innovation and effective information processing – important variables for market orientation. Finally, it underlines the market orientation and its relationship with entrepreneurial activities in supporting the market orientation as an innovation engine for promoting competitive and new products, as well as increasing business viability. The study offers key recommendations that management can adopt for enhancing market orientation practices so as to increase the positive impact on operational and financial performance of SMEs.

PALAVRAS-CHAVE: Market orientation, Business performance, Innovation, Portuguese SMEs.

1. INTRODUÇÃO

A orientação para o mercado, doravante designada como OM, é um tema de grande importância que evidencia a forma como as empresas se relacionam com o mercado. Esta representa a intenção estratégica de uma empresa, que se concentra em compreender e satisfazer as necessidades dos clientes, com a finalidade de obter vantagens competitivas (Hult et al., 2005). A OM constitui a capacidade de sentir as exigências dos clientes e integrá-las em novos produtos e programas de marketing relacionados fornecendo orientações para as empresas gerirem os recursos.

Para a implementação das Pequenas e Médias Empresas (PME) Portuguesas, entender o grau de orientação para o mercado pode ajudar a identificar áreas que precisam ser aprimoradas para melhorar a experiência do cliente e aumentar a competitividade. Segundo Cruz (2011), a falta de OM pode levar a uma perda de oportunidades de negócios e a uma diminuição da satisfação do cliente.

Na vertente da gestão, a orientação para o mercado é um tema de grande importância, pois pode levar a um melhor desempenho da empresa, à adaptação às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes, assim como à eficiência na alocação de recursos e à diferenciação da concorrência.

A competitividade global motiva as empresas a adotar diferentes estratégias, de forma a aumentar os seus lucros e as quotas de mercado, consolidando as vantagens comparativas e uma melhoria da eficiência dos produtos (Goel et al, 2022). Quando os produtos da empresa enfrentam a concorrência de empresas semelhantes, em termos de preço, qualidade e características, esta consegue atrair mais consumidores (Menget al., 2023; Shah et al., 2023; Al-Sulaiti et al., 2023, pp. 1-21).

Desta forma, os objetivos gerais deste estudo englobam estudar e avaliar o grau de orientação para o mercado e o grau do desempenho empresarial no tecido empresarial das PME Portuguesas, no que diz respeito à capacidade de gerir informação, disseminação da informação do mercado e resposta ao mercado, tendo como variáveis dependentes os desempenhos operacionais e financeiros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO (OM)

A OM representa a intenção estratégica de uma empresa que se reúne em compreender e satisfazer as necessidades dos clientes, a fim de obter vantagens competitivas (Hult et al., 2005). Constitui a capacidade de sentir as exigências dos clientes e integrá-las em novos produtos e programas de marketing relacionados e fornece orientações para as empresas gerirem os recursos.

As empresas adotam esta abordagem porque uma elevada OM pode conduzir a uma sobrecarga de informação proveniente dos contributos dos clientes (Moorman, 1995). Ao mesmo tempo, são necessários recursos de gestão para implementar, eficazmente, a orientação para o mercado, o que se torna um desafio para as novas empresas, normalmente limitadas pela disponibilidade de recursos (Baker e Nelson, 2005).

As interações frequentes com o mercado permitem o encaminhamento de novos produtos e serviços e permitem o aumento da capacidade de inovação dessas empresas (Morgan e Anokhin, 2020; Zhao et al., 2013; Zhou et al., 2005).

Apesar do impacto globalmente positivo da OM, a investigação revela que nem todas as empresas se baseiam apenas nas interações com o mercado, mas tendem a adotar uma estratégia híbrida que envolve abordagens sobre o impulso tecnológico e a atração do mercado, com a finalidade de desenvolver novos produtos ou serviços (Guo, et al., 2020).

Ao mesmo tempo, são necessários atenção e recursos de gestão para implementar, eficazmente, a orientação para o mercado, o que se torna um desafio para as novas empresas, normalmente limitadas pela disponibilidade de recursos (Baker e Nelson, 2005). Esta abordagem é frequentemente utilizada em setores onde existe um elevado grau de mudança tecnológica e onde as empresas estão na vanguarda da tecnologia. Estas empresas investem frequentemente em ciência e tecnologia, a fim de permitir o desenvolvimento contínuo de coisas novas para satisfazer as necessidades em constante mudança dos clientes (Rubera e Kirca, 2012).

Em vez de considerar o produto como o resultado da OM, a relação entre o produto e a orientação para o mercado é complexa e deve ser tratada com um certo grau de ténuidade, especialmente na indústria de alta tecnologia, nas quais as mudanças ocorrem a um ritmo acelerado (Kim et al., 2013; Story et al., 2015). As diferentes características do produto podem permitir ou restringir a implementação de diferentes estratégias e influenciar o desempenho empresarial. No contexto das novas empresas, as estratégias são o resultado do indivíduo-oportunidade, adaptado tanto pelas características dos gestores das empresas, como pelas características das oportunidades de negócio, como o risco da oportunidade (Dencker e Gruber, 2015).

A revisão da literatura sobre este tema tem estudado o impacto dos gestores das empresas e das equipas no Desempenho Empresarial (DE) (Klotz et al., 2014). Dessa forma, a mesma evidencia um crescente número de estudos sobre a relação entre a natureza da equidade de gestão de topo e a OM.

Brower e Nath (2018) descobriram que a escolha de um Chief Executive Officer (CEO) com formação em marketing está diretamente associada a um aumento na OM da empresa. No entanto, tendem a concentrar-se nos efeitos diretos, em vez de prestar um cuidado sobre a interação desses fatores.

Embora a formação profissional, a experiência e a personalidade dos empresários tenham um impacto na escolha estratégica, a compreensão das contingências mais amplas relacionadas com o processo global de formação da estratégia é uma área importante a explorar (Symeonidou e Nicolaou, 2017; Crook et al., 2008). Esta situação encontra-se ainda mais alinhado com a evidência de que as estratégias empresariais não são apenas moldadas por realizações empresariais, como o produto e a tecnologia, mas também pelas perceções dos aspirantes a empresários, que estão a aprender com a experiência (Ott et al., 2017).

Por conseguinte, é relevante ter em conta tanto as características do produto como a natureza dos empresários, a fim de aumentar a precisão e a exatidão do estudo do processo de elaboração de estratégias em novos empreendimentos de alta tecnologia (Zhao et al., 2023).

Na revisão da literatura, existem autores que defendem que a OM pode ser dividida em três fases: a Geração de Informação do Mercado (GIM), a Disseminação de Informação do Mercado (DIM) e a Resposta ao Mercado (RM). (Nasir et al., 2017; Liao et al., 2011), o que possibilita ajudar as empresas a manterem-se alinhadas com as tendências do mercado, as necessidades dos clientes e as pressões da concorrência.

A Geração de Informação do Mercado (GIM) permite analisar as necessidades atuais e futuras dos consumidores, de forma a poder antecipar e preparar a organização (Jaworski e Kohli, 2017; Homburg et al., 2017). Logo, é importante observar os fatores externos da empresa que podem influenciar as necessidades, como a legislação e a tecnologia. Como forma de aplicar a GIM no estudo de pesquisa junto dos clientes, a análise dos efeitos das mudanças do ambiente de negócio e a capacidade de gestão de informação elevada são alguns dos exemplos.

A Disseminação de Informação do Mercado (DIM) está relacionada com a tomada de decisões ajustadas e compartilhadas entre os diferentes sectores e departamentos empresariais. A comunicação interna constitui um elemento forte para a Disseminação do Mercado (Ketchen et al., 2020). Como forma de aplicar a DIM, pode-se exemplificar com uma reunião com os departamentos da empresa, a circulação de informação de forma clara e concisa ou a atualização de conhecimentos.

A Resposta ao Mercado (RM) é considerada a ação que é tomada pela empresa em resposta da GIM e DIM. Está relacionado com a escolha do mercado-alvo e na oferta de produtos capazes de satisfazer as necessidades e preferências atuais/futuras dos clientes, de forma a obter uma resposta positiva por parte do cliente. Todos os departamentos empresariais participam ativamente (Day, 2017). Como forma de aplicar a RM, a capacidade de resposta, a coordenação de atividades nos departamentos, a rapidez em estabelecer ligações e negócios com novos fornecedores e a atenção às necessidades dos clientes são considerados algumas práticas a ter em conta.

2.2 DESEMPENHO EMPRESARIAL (DE)

O Desempenho Empresarial (DE) é uma medida que permite avaliar as relações com os clientes, a eficiência, a gestão de funcionários e a melhoria da produção (Epstein et al., 2004). Os estudos de Peng e Lin (2019) permitiram a medição do DE, assegurando a posição no mercado, os resultados operacionais e a rentabilidade.

Por norma, é utilizado o indicador financeiro para medir o desempenho da empresa porque a maioria dos dados são obtidos a partir dos relatórios da empresa, o que aumenta a confiança das partes interessadas (Andersen et al., 2016). No entanto, o indicador operacional também se torna importante para o DE, pois permite definir de que forma uma unidade de produção utiliza os seus recursos, quando convertido em produção (Acquah et al., 2022). Este tipo de indicador pode envolver atividades que têm implicações no consumo e na geração de recursos. Acquah et al., 2022 defendem que as categorias de liderança, orientação para o cliente e gestão de pessoas foram os fatores de previsão mais fortes e significativos do desempenho operacional.

Se uma empresa não consegue competir com sucesso, perde quota de mercado para os concorrentes. Isto pode resultar numa menor rentabilidade e diminuir o valor da empresa. Os mercados mais competitivos são mais voláteis e imprevisíveis (Becerra e Markarian, 2021).

A competitividade global motiva as empresas a adotar diferentes estratégias para aumentar os seus lucros, aumentando as quotas de mercado, consolidando vantagens comparativas e melhorando a eficiência dos produtos (Goel et al., 2022). Quando os produtos da empresa enfrentam a concorrência de empresas semelhantes, em termos de preço, qualidade e características, atraem mais consumidores (Meng et al., 2023; Shah et al., 2023; Al-Sulaiti et al., 2023, pp. 1-21).

Existem estudos que evidenciam a Competitividade no Mercado de Produtos (CMP) como um impacto negativo no desempenho da empresa (Liu et al., 2023). A CMP ocorre quando as empresas vendem os seus bens e serviços, resultando em concorrência entre as empresas (Jaroenjitkam et al., 2020). De outra forma, mostra a concentração de empresas com os mesmos produtos.

Um ambiente de alta concorrência entre empresas dificulta a atratividade de mais consumidores, de forma a obter lucro (Iorember et al., 2022; Mubeen et al., 2022). Esta situação conduz a uma diminuição dos preços dos produtos e a um aumento dos custos de marketing, o que se traduz numa redução dos lucros das empresas (Liu et al., 2022). Quando vários concorrentes estão num mercado, envolvem-se em guerras competitivas de preços, com o propósito de obter quota de mercado. Esta situação faz baixar os preços no consumidor, mas prejudica a rentabilidade das empresas (Calvano et al., 2020; Farn, 2017). Com uma concorrência mais elevada, as empresas tendem a aumentar as suas despesas de marketing para diferenciar os seus produtos dos seus concorrentes (Wen et al., 2022).

Al Halbusi et al., 2023 e Majeed et al., 2023 concluíram que a competitividade aumentou com a produtividade devido à consciencialização e à concorrência no mercado. O conceito de vantagem competitiva é fundamental para uma empresa maximizar os retornos financeiros (Dunk, 2007; Javeed et al., 2020). A análise competitiva no mercado de produtos é altamente variada. Porter e Linde (1995) examinaram, empiricamente, que a concorrência nos mercados de produtos pode

ser tanto benéfica, como prejudicial, para o sucesso de uma empresa. Mubeen et al. (2022) e Ammann et al. (2013) evidenciam uma relação positiva relação o CMP e a produtividade nos países em desenvolvimento.

Em contraste, poucos estudos exploraram que o CMP diminuiu o desempenho da empresa. O estudo de Liu et al. (2018) explorou que um maior CMP diminui o desempenho da empresa. O estudo analisou que a governação empresarial modera o efeito adverso. Vários estudos mostram que o impacto do CMP no DE é imprevisível, não confiável ou não ambíguo (Bradley e Kolev, 2023; Lee et al, 2019; Yuan et al., 2019). Dessa forma, a Inovação Financeira Digital (IFD) da empresa é utilizada como intermediária.

Atualmente, muitas organizações têm inclinado para a beneficiação da digitalização e das mudanças orientadas para a inovação na competitividade do mercado (Liu et al., 2023; Zhao et al., 2023). Um ponto de vista é que a inovação é fundamental para explicar como a concorrência no mercado afeta a produção das empresas (Guerrero-Villegas et al., 2018). Os estudos provam que a inovação na competitividade do mercado ajuda a diferenciar e a fornecer produtos inovadores para atender às preocupações de todas as partes interessadas (Kitsios e Kamariotou, 2023).

Vários estudos examinaram que a inovação empresarial aumenta consoante o desempenho da empresa. Ramadani et al. (2019) examinaram o papel da inovação de produtos no desempenho da empresa em economias em transição. Com isto, concluíram que a inovação financeira determina positivamente o DE. O estudo de Cuevas-Vargas et al. (2022) constataram que o IFD aumentou o desempenho empresarial. Jung e Shegai (2023) investigaram o papel da inovação no mercado digital no desempenho de uma empresa. O estudo concluiu que a inovação no mercado digital afeta direta e indiretamente o desempenho da empresa. Li et al. (2023) examinaram que as indicações tecnológicas e ambientais tiveram um impacto significativo no DE.

Em Portugal, a grande maioria das empresas são consideradas como PME (Pordata, 2022). Considerando que a literatura sugere que o papel da gestão de topo das empresas, na criação de uma filosofia de orientação para o mercado é crucial, visto que as interações frequentes com o mercado permitem o encaminhamento de novos produtos e serviços e permitem o aumento da capacidade de inovação dessas empresas (Morgan e Anokhin, 2020; Zhao et al., 2013; Zhou et al., 2005). Assim, estabelece-se a seguinte hipótese:

H1: A Geração de Informação do Mercado tem impacto significativo no Desempenho Empresarial das PME Portuguesas.

Visto que o Desempenho Empresarial (DE) é medido através das relações com os clientes, a eficiência, a gestão de funcionários e melhoria da produção (Epstein et al., 2004) ao qual utiliza o indicador operacional para medir o desempenho operacional da empresa (Peng e Lin ,2019) e o indicador financeiro para medir o desempenho financeiro da empresa (Andersen et al., 2016), estabelecem-se assim as seguintes sub-hipóteses:

H1a: A Geração de Informação do Mercado tem impacto significativo no Desempenho Operacional das PME Portuguesas.

H1b: A Geração de Informação do Mercado tem impacto significativo no Desempenho Financeiro das PME Portuguesas.

Como evidenciado na literatura, a Disseminação de Informação do Mercado está relacionada com a tomada de decisões ajustadas ao qual constitui um elemento forte para a Disseminação do Mercado. Tendo em conta que o conhecimento da informação difere, dependendo das áreas da empresa, poder-se-á considerar a seguinte hipótese, relativamente ao segundo objetivo específico do estudo:

H2: A Disseminação da Informação de Mercado tem impacto significativo no Desempenho Empresarial das PME Portuguesas.

Tendo em conta os estudos realizados por Peng e Lin (2019) e Andersen et al.(2016), no que diz respeito ao DO e DF, estabelecem-se assim as seguintes sub-hipóteses:

H2a: A Disseminação da Informação de Mercado tem impacto significativo no Desempenho Operacional das PME Portuguesas.

H2b: A Disseminação da Informação de Mercado tem impacto significativo no Desempenho Financeiro das PME Portuguesas.

A Resposta ao Mercado é considerada as medidas tomadas pela empresa em resposta das fases anteriores. O ambiente externo em que as empresas estão inseridas é apontado na literatura, muitas vezes, como antecedente do grau de orientação para o mercado. Neste contexto, poder-se-á considerar a seguinte hipótese, relativamente ao terceiro objetivo específico do estudo:

H3: A Resposta ao Mercado tem impacto significativo no Desempenho Empresarial das PME Portuguesas.

Em último, ao considerar os estudos da revisão literária por Peng e Lin (2019) e Andersen et al. (2016), no que diz respeito ao DO e DF, estabelecem-se assim as seguintes sub-hipóteses:

H3a: A Resposta ao Mercado tem impacto significativo no Desempenho Operacional das PME Portuguesas;

H3b: A Resposta ao Mercado tem impacto significativo no Desempenho Financeiro das PME Portuguesas.

Com a revisão da literatura analisada, o modelo de análise para este estudo está relacionado com a ligação entre a orientação para o mercado com o desempenho empresarial, tendo em conta as variáveis em estudo. A figura 1 demonstra o diagrama do modelo teórico de estudo e as respetivas hipóteses de pesquisa abordadas ao longo da revisão da literatura.

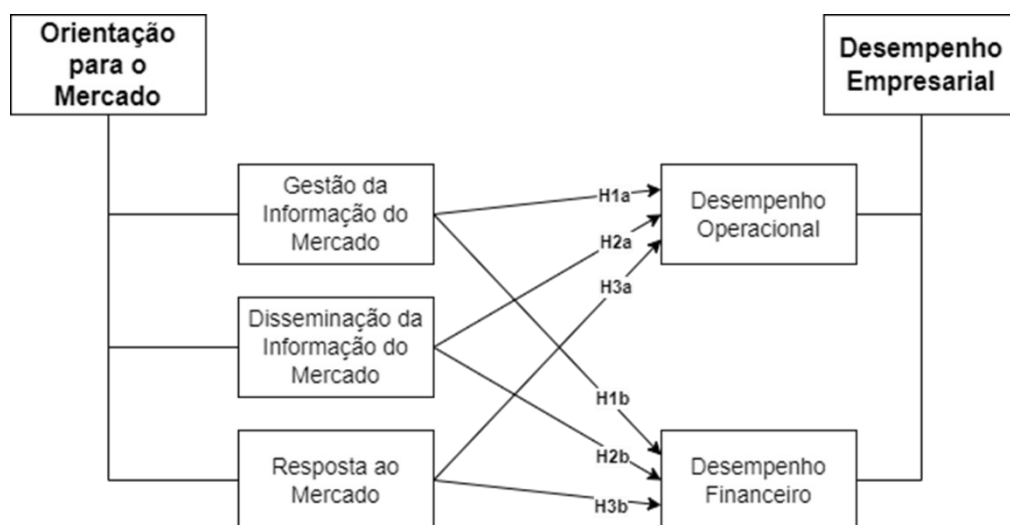


Figura 1 - Diagrama do modelo teórico de estudo e hipóteses de pesquisa

3. METODOLOGIA

A orientação para o mercado (OM) representa a intenção estratégica de uma empresa que se concentra em compreender e satisfazer as necessidades dos clientes, a fim de obter vantagens competitivas (Hult, et al., 2005). Já o desempenho empresarial está relacionado com as relações com os clientes, eficiência, gestão de funcionários e melhoria da produção (Epstein et al., 2004).

A pesquisa realizada teve como enfoque um carácter quantitativo-descritivo e de corte transversal. Segundo Brooks (2019), os dados de corte transversal são considerados os dados que se obtêm de uma ou mais variáveis de estudo recolhidas num período único e aplicado o estudo uma única vez. Os dados foram obtidos através de questionários, com referência de dados entre os anos 2021 e 2022, com base em 94 Pequenas e Médias Empresas (PMEs) sediadas em Portugal Continental.

Por se tratar de um estudo de carácter descritivo, optou-se assim por utilizar, unicamente, técnicas quantitativas, mediante utilização de questionário como instrumento de recolha dos dados necessários para responder aos objetivos do estudo.

O estudo tem como finalidade a aplicabilidade da revisão da literatura, utilizando as escalas relacionadas com a OM, de Cruz (2011), e as escalas relacionadas com o DE, de Wang et al. (2014, 2016).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Antes de apresentar os resultados da investigação, foram validadas as escalas de orientação para o mercado e o desempenho empresarial utilizadas, assim como, a caracterização das empresas e respondentes participantes do estudo.

Previamente à análise dos dados, procurou-se avaliar o grau de fiabilidade do instrumento utilizado, mediante a análise do coeficiente de Alpha de Cronbach, visto que segundo Churchill (1979) esta seria a medida a ser utilizada para verificar a consistência interna de um conjunto de itens que foram medidos através da utilização de uma escala. Os valores que este coeficiente pode assumir variam entre 0 a 1, o que quanto mais se aproximar da unidade maior é a consistência interna da medida.

No estudo das ciências sociais, um coeficiente superior a 0,7 é considerado aceitável. Ao avaliar os critérios de estudo e obter a média de todas as afirmações, confirma-se um resultado de 0,85 conforme ilustrado na tabela 2. Isto significa que o resultado obtido está muito acima dos mínimos aceitáveis nas ciências sociais e, segundo Churchill (1979), o que demonstra que o conjunto de itens da escala utilizada captura muito bem o conceito que se pretende medir. Sendo assim, pode-se levar avante as análises estatísticas que se pretendem realizar.

A tabela 1 evidencia, de uma forma detalhada, os coeficientes obtidos por cada fator de estudo.

Tabela 1– Validação do coeficiente de Alpha de Cronbach

Fatores	Alfa de Cronbach	Nº de itens	Grau
Geração da Informação de Mercado	0,830	9	Bom
Disseminação da Informação de Mercado	0,880	7	Bom
Resposta ao Mercado	0,739	9	Razoável
Desempenho Operacional	0,851	5	Bom
Desempenho Financeiro	0,951	6	Muito bom

4.1 VARIÁVEL DEPENDENTE 1 – DESEMPENHO OPERACIONAL

Da análise dos resultados foi possível concluir que das 3 variáveis independentes (Geração da Informação de Mercado, Disseminação da Informação de Mercado e Resposta ao Mercado) apenas uma (Disseminação da Informação de Mercado) é significativa, ou seja, tem maior impacto nas PME Portuguesas. Estes dados podem ser verificados na Tabela 2.

Tabela 2 – Teste de regressão linear simples com a variável dependente Desempenho Operacional

Parâmetro		Exp (β)	Desvio Padrão	t	Sig.
Intercepto		1,738	0,439	3,957	0,000
Geração da Informação de Mercado	da de	0,058	0,144	0,400	0,690
Disseminação da Informação de Mercado	da de	0,271	0,127	2,136	0,035*
Resposta ao Mercado	ao	0,198	0,167	1,185	0,239

* A correlação é significativa no nível 0,05

Quanto às hipóteses relativas ao Desempenho Operacional, apenas a variável Disseminação da Informação de Mercado é estatisticamente significativa. O Modelo da tabela 2 apenas suporta a H2a ($\beta=0,271$, $p<0,035$), ao nível de significância de 5%. Assim, a primeira hipótese H1a “A Geração de Informação do Mercado tem impacto no desempenho operacional” e a terceira hipótese H3a “A Resposta ao Mercado tem impacto no desempenho operacional” são assim rejeitadas, sendo que estas representam um valor de teste superior a 0,05 (0,69 e 0,239 respetivamente).

4.2 VARIÁVEL DEPENDENTE 2 – DESEMPENHO FINANCEIRO

Da análise dos resultados foi possível concluir que das 3 variáveis independentes (Geração da Informação de Mercado, Disseminação da Informação de Mercado e Resposta ao Mercado) apenas uma (Disseminação da Informação de Mercado) é significativa, ou seja, tem maior impacto nas PME Portuguesas. Estes dados podem ser verificados na tabela 3.

Tabela 3 – Teste de regressão linear simples com a variável dependente Desempenho Financeiro

Parâmetro		Exp (β)	Desvio Padrão	t	Sig.
Intercepto		2,836	0,400	7,081	0,000
Geração da Informação de Mercado	da de	-0,128	0,131	-0,974	0,333
Disseminação da Informação de Mercado	da de	0,283	0,116	2,450	0,016*
Resposta ao Mercado	ao	0,144	0,153	0,944	0,348

* A correlação é significativa no nível 0,05

Quanto às hipóteses relativas ao Desempenho Operacional, apenas a variável Disseminação da Informação de Mercado é estatisticamente significativa.

O Modelo da tabela 3 apenas suporta a H2b ($\beta=0,283$, $p<0,016$), ao nível de significância de 5%. Assim, a primeira hipótese H1b “A Geração de Informação do Mercado tem impacto no desempenho financeiro” e a terceira hipótese H3b “A Resposta ao Mercado tem impacto no desempenho financeiro” são assim rejeitadas, sendo que estas representam um valor de teste superior a 0,05 (0,333 e 0,348 respetivamente).

Na Tabela 4 apresenta-se a síntese dos resultados das hipóteses relacionadas com o modelo.

Tabela 4 - Sumário dos resultados

Hipóteses	Descritivo	Resultado
H1	A Geração de Informação do Mercado tem impacto no Desempenho Empresarial.	Não confirmada
H1a	A Geração de Informação do Mercado tem impacto no Desempenho Operacional.	Não confirmada
H1b	A Geração de Informação do Mercado tem impacto no Desempenho Financeiro.	Não confirmada
H2	A Disseminação da Informação de Mercado tem impacto no Desempenho Empresarial.	Confirmada
H2a	A Disseminação da Informação de Mercado tem impacto no Desempenho Operacional.	Confirmada
H2b	A Disseminação da Informação de Mercado tem impacto no Desempenho Financeiro	Confirmada
H3	A Resposta ao Mercado tem impacto no desempenho Empresarial.	Não confirmada
H3a	A Resposta ao Mercado tem impacto no Desempenho Operacional.	Não confirmada
H3b	A Resposta ao Mercado tem impacto no Desempenho Financeiro	Não confirmada

5. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Perante a realização deste estudo, é possível confirmar a validade da escala para medir a orientação para o mercado (OM) nas PME's portuguesas. Os resultados demonstram que a escala é medida com precisão e confiabilidade.

Na implementação dos testes de regressão linear simples, é possível confirmar uma correlação positiva e significativa entre a Orientação do Mercado e o desempenho das PME's portuguesas, tanto operacional como financeiro. Concluiu-se também que as empresas com uma alta Orientação do Mercado apresentaram um melhor desempenho em termos de satisfação do cliente, produtividade e retorno sobre o investimento.

Esses resultados apoiam, assim, a teoria de Raju et al. (2011), que associa a Orientação do Mercado a um melhor desempenho empresarial, o que leva ao aumento da capacidade de inovação dessas empresas (Morgan e Anokhin, 2020; Zhao et al., 2013; Zhou et al., 2005). No entanto, não foi possível encontrar uma relação significativa entre a Geração de Informação e a Resposta do Mercado às variáveis dependentes.

Para a elaboração deste estudo foram identificadas algumas limitações. O estudo utilizou uma amostra de 94 PME's portuguesas, o que pode ser uma fonte de enfraquecimento na obtenção de uma conclusão sólida que se aplique a todas as PME's em Portugal. Uma investigação mais aprofundada poderia utilizar uma população mais ampla e representativa para obter uma imagem mais clara da forma como a orientação para o mercado afeta o desempenho.

A dependência dos dados dos inquiridos pode também ser um fator limitador, sendo que pode suportar a um enviesamento das respostas, visto que podem fornecer respostas socialmente desejáveis ou inflacionem as suas pontuações na medida das práticas de orientação para o mercado em que estão envolvidos. A validade dos resultados poderia ser melhorada através de outras medidas quantitativas ou de uma verificação cruzada com outros dados.

Por se tratar de um estudo transversal, podem ser evidenciadas limitações no estabelecimento de relações causais entre a orientação para o mercado e o desempenho.

A investigação deste estudo limitou-se a alguns indicadores-chave de desempenho operacional e financeiro, entre os quais a satisfação dos clientes e a taxa de retorno do investimento. Pode ser vantajoso amplificar o número de medidas que definem os resultados do desempenho, por exemplo, incluindo parâmetros de inovação ou a quota de mercado da empresa.

A consideração destas limitações em futuras tentativas de investigação pode refinar a generalização e a relevância das conclusões relacionadas com o efeito da orientação para o mercado na eficiência das PMEs portuguesas.

REFERÊNCIAS

- Abbas, J., Balsalobre-Lorente, D., Amjid, M. A., Al-Sulaiti, K., Al-Sulaiti, I., & Aldereai, O. (2024). Financial innovation and digitalization promote business growth: The interplay of green technology innovation, product market competition and firm performance. *Innovation and Green Development*, 3(1), 100111. <https://doi.org/10.1016/j.igd.2023.100111>
- Acquah, I. S. K., Quaicoe, J., & Arhin, M. (2022). How to invest in total quality management practices for enhanced operational performance: findings from PLS-SEM and fsQCA. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/tqm-05-2022-0161>
- Ahmad, F. K., Nasir, M. A., & Ahmad, M. (2017). WITHDRAWN: Foreign direct investment, aggregate demand conditions and exchange rate nexus: A panel data analysis of BRICS economies. *Research in International Business and Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.04.041>
- Al-Sulaiti, K., Abbas, J., Al-Sulaiti, I., & Shah, S. A. R. (2023). Resetting the hospitality redux through country-of-origin effects: Role of tourism, culture, transportation and restaurants selection in Arab countries (1st ed.). *Qatar University Press*. <https://doi.org/10.1016/qu.2023.100011>
- Ammann, M., Oesch, D., & Schmid, M. M. (2013). Product market competition, corporate governance, and firm value: Evidence from the EU area. *European Financial Management*, 19(3), 452–469. <https://doi.org/10.1111/J.1468-036X.2010.00605.X>
- Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2016). Performance in public organizations: Clarifying the conceptual space. *Public Administration Review*, 76(6), 852–862. <https://doi.org/10.1111/PUAR.12578>
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction Through Entrepreneurial Bricolage. *Ssrn.com*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?ABSTRACT_id=1503867
- Becerra, M., & Markarian, G. (2021). Why are firms with lower performance more volatile and unpredictable? A vulnerability explanation of the bowman paradox, 32(5), 1327–1345 <https://doi.org/10.1287/ORSC.2021.1429>.
- BISP, S. (1999) : “ Barriers to increased Market- Oriented Activity : What the literature suggests “, *Journal of Market Focused Management*, Vol.4, pp. 77-92
- Bradley, W. A., & Kolev, J. (2023). How does digital piracy affect innovation? Evidence from software firms. *Research Policy*, 52(3), Article 104701. <https://doi.org/10.1016/J.RESPOL.2022.104701>
- Brooks, C. (2019). Introductory Econometrics for Finance. <https://doi.org/10.1017/9781108524872>
- Brower, J., & Nath, P. (2018). Antecedents of market orientation: marketing CEOs, CMOs, and top management team marketing experience. *Marketing Letters*, 29(4), 405–419. https://ideas.repec.org/a/kap/mktlet/v29y2018i4d10.1007_s11002-018-9474-5.html
- Calvano, E., Calzolari, G., Denicolo, V., Harrington, J. E., & Pastorello, S. (2020). Protecting consumers from collusive prices due to AI. *Science*, 370(6520), 1040–1042. <https://doi.org/10.1126/SCIENCE.ABE3796>
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73. <https://doi.org/10.2307/3150876>
- Crook, T. R., Ketchen, D. J., Combs, J. G., & Todd, S. Y. (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 29(11), 1141–1154. <https://doi.org/10.1002/smj.703>
- Cruz, M. de F. P. da. (2011). O grau de orientação para o mercado dos hotéis em Cabo Verde. *Repositorio.iscte-lul.pt*. <http://hdl.handle.net/10071/3365>
- Cuevas-Vargas, H., Cortes-Palacios, H. A., & Lozano-García, J. J. (2022). Impact of capital structure and innovation on firm performance. Direct and indirect effects of capital structure. *Procedia Computer Science*, 199, 1082–1089. <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2022.01.137>
- Day, G. S. (2017). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- Dencker, J. C., & Gruber, M. (2015). The effects of opportunities and founder experience on new firm performance. *Strategic Management Journal*, 36(7), 1035–1052. <https://doi.org/10.1002/smj.2269>
- Dunk, A. S. (2007). Assessing the effects of product quality and environmental management accounting on the competitive advantage of firms. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 1(1), 28–38. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v1i1.3>
- Epstein, M. J. (2004). The drivers and measures of success in high performance organizations. Performance measurement and management control: superior organizational performance, *Studies in managerial and financial accounting*, 14(2004), 3-18. <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/28075/1/126.pdf.pdf#page=17>
- Farm, A. (2017). Pricing and price competition in consumer markets. *Journal of Economics/Zeitschrift Fur Nationalokonomie*, 120(2), 119–133. <https://doi.org/10.1007/S00712-016-0503-7/METRICS>
- Goel, R. K., Mazhar, U., & Ram, R. (2022). Informal competition and firm performance: Impacts on input- versus output performance. *Managerial and Decision Economics*, 43(2), 418–430. <https://doi.org/10.1002/MDE.3390>
- Guerrero-Villegas, J., Sierra-García, L., & Palacios-Florencio, B. (2018). The role of sustainable development and innovation on firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1350–1362. <https://doi.org/10.1002/CSR.1644>
- Guo, H., Wang, C., Su, Z., & Wang, D. (2020). Technology Push or Market Pull? Strategic Orientation in Business Model Design and Digital Start-up Performance*. *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 352–372. <https://doi.org/10.1111/jpim.12526>
- Hair Junior, J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2007). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. In *Library Catalog* (Koha). *Bookman*. https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=25951&shelfbrowse_itemnumber=17997
- Hill, M. M., Hill, A. (2008); “ Investigação por questionários “, Segunda Edição, Edições Silabo, Lisboa
- Homburg, C., Jozic, D., & Kuehn, C. (2017). Customer Experience management: toward Implementing an Evolving Marketing Concept.

- Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173–1181. <https://doi.org/10.1002/smj.494>
- Iorember, P. T., Jelilov, G., Usman, O., Isik, A., & Celik, B. (2022). The influence of renewable energy use, human capital, and trade on environmental quality in South Africa: Multiple structural breaks cointegration approach. *Environmental Science and Pollution Research International*, 28(11), 13162–13174. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11370-2>
- Jaroenjitkam, A., Yu, C. F., & Zurbrugg, R. (2020). Does market power discipline CEO power? An agency perspective. *European Financial Management*, 26(3), 724–752. <https://doi.org/10.1111/EUFM.12240>
- Javeed, S. A., Latief, R., & Lefen, L. (2020). An analysis of relationship between environmental regulations and firm performance with moderating effects of product market competition: Empirical evidence from Pakistan. *Journal of Cleaner Production*, 254, Article 120197. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2020.120197>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119–135. <https://doi.org/10.1007/bf00128686>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (2017). Conducting field-based, discovery-oriented research: lessons from our market orientation research experience. *AMS Review*, 7(1-2), 4–12. <https://doi.org/10.1007/s13162-017-0088-5>
- Jung, S. U., & Shegai, V. (2023). The impact of digital marketing innovation on firm performance: Mediation by marketing capability and moderation by firm size. *Sustainability*, 15(7), 5711. <https://doi.org/10.3390/SU15075711>
- Ketchen, D. J., & Craighead, C. W. (2020). Research at the Intersection of Entrepreneurship, Supply Chain Management, and Strategic Management: Opportunities Highlighted by COVID-19. *Journal of Management*, 46(8), 014920632094502.
- Kim, N., Im, S., & Slater, S. F. (2013). Impact of Knowledge Type and Strategic Orientation on New Product Creativity and Advantage in High-Technology Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 30(1), 136–153. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00992.x>
- Klotz, A., Hmielski, K., Bradley, B., & Busenitz, L. (2014). New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), 226–255.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2023). Digital innovation and entrepreneurship transformation through open data hackathons: Design strategies for successful startup settings. *International Journal of Information Management*, 69, Article 102472. <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2022.102472>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18. <https://doi.org/10.2307/1251866>
- Liao, S.-H., Chang, W.-J., Wu, C.-C., & Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial Marketing Management*, 40(2), 301–310. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.003>
- Liu, L., Qu, W., & Haman, J. (2018). Product market competition, state-ownership, corporate governance and firm performance. *Asian Review of Accounting*, 26(1), 62–83. <https://doi.org/10.1108/ARA-05-2017-0080/FULL/XML>
- Liu, Q., Qu, X., Wang, D., Abbas, J., & Mubeen, R. (2022). Product market competition and firm performance: Business survival through innovation and entrepreneurial orientation amid COVID-19 financial crisis. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 790923. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.790923/BIBTEX>
- Liu, X., Liu, F., & Ren, X. (2023). Firms' digitalization in manufacturing and the structure and direction of green innovation. *Journal of Environmental Management*, 335, Article 117525. <https://doi.org/10.1016/J.JENVMAN.2023.117525>
- Liu, Y., Dilanchiev, A., Xu, K., & Hajiyeva, A. M. (2022). 2022/12/01/. Financing SMEs and business development as new post Covid-19 economic recovery determinants. *Economic Analysis and Policy*, 76, 554–567. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.09.006>
- Majeed, H., Shahid, M., Al-Sulaiti, K. I., & Al-Sulaiti, I. (2023). Emotional exhaustion, organizational commitment, and job hopping in the banking sector: a mediation analysis approach. *Journal of Excellence in Management Sciences*, 2(2), 44–61. <https://journals.smarcons.com/index.php/jems/article/view/110>
- Marconi, M., Lakatos, E.M. (1999), “Técnicas de Pesquisa”, Editora Atlas, S. Paulo
- Meng, Q., Yan, Z., Abbas, J., Shankar, A., & Subramanian, M. (2023). Human–Computer Interaction and Digital Literacy Promote Educational Learning in Pre-school Children: Mediating Role of Psychological Resilience for Kids’ Mental Well-Being and School Readiness. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/10447318.2023.2248432>
- Moorman, C. (1995). Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318. <https://doi.org/10.2307/3151984>
- Morgan, T., & Anokhin, S. A. (2020). The joint impact of entrepreneurial orientation and market orientation in new product development: Studying firm and environmental contingencies. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.019>
- Mubeen, R., Han, D., Abbas, J., Raza, S., & Bodian, W. (2022). Examining the relationship between product market competition and Chinese firms performance: The mediating impact of capital structure and moderating influence of firm size. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 709678. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.709678/BIBTEX>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.2307/1251757>
- Ott, T. E., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2017). Strategy Formation in Entrepreneurial Settings: Past Insights and Future Directions. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 306–325. <https://doi.org/10.1002/sej.1257>
- Peng, M. Y. P., & Lin, K. H. (2019). Disentangling the antecedents of the relationship between organisational performance and tensions: Exploration and exploitation, 32(5–6), 574–590 <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1604130>
- Pordata. (2022) Pequenas e médias empresas em % do total de empresas: total e por dimensão. <https://www.pordata.pt/portugal/pequenas+e+medias+empresas+em+percentagem+do+total+de+empresas+total+e+por+dimensao-2859>
- Porter, M. E., & Linde, C.v.d. (1995). Toward a New Conception of the EnvironmentCompetitiveness Relationship. *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97–118. <https://doi.org/10.1257/jep.9.4.97>
- Raju, P. S., Lonial, S. C., & Crum, M. D. (2011). Market orientation in the context of SMEs: A conceptual framework. *Journal of Business Research*, 64(12), 1320–1326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.002>

- Ramadani, V., Hisrich, R. D., Abazi-Alili, H., Dana, L. P., Panthi, L., & Abazi-Bexheti, L. (2019). Product innovation and firm performance in transition economies: A multistage estimation approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 271–280. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2018.12.010>
- Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Marketing*, 76(3), 130–147. <https://doi.org/10.2307/41714493>
- Shah, N., Zehri, A. W., Saraih, U. N., Abdelwahed, N. A. A., & Soomro, B. A. (2023). The role of digital technology and digital innovation towards firm performance in a digital economy. *Kybernetes*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/K-01-2023-0124/FULL/XML>
- Shah, S. A. R., Zhang, Q., Abbas, J., Balsalobre-Lorente, D., & Pilar, L. (2023). Technology, urbanization and natural gas supply matter for carbon neutrality: A new evidence of environmental sustainability under the prism of COP26. *Resources Policy*, 82, Article 103465. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2023.103465>
- Shah, S. A. R., Zhang, Q., Abbas, J., Tang, H., & Al-Sulaiti, K. I. (2023). Waste management, quality of life and natural resources utilization matter for renewable electricity generation: The main and moderate role of environmental policy. *Utilities Policy*, 82, Article 101584. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2023.101584>
- Shah, S. H., Fahlevi, M., Rahman, E. Z., Akram, M., Jamshed, K., Aljuaid, M., & Abbas, J. (2023). Impact of Green Servant Leadership in Pakistani Small and Medium Enterprises: Bridging Pro-Environmental Behaviour through Environmental Passion and Climate for Green Creativity. *Sustainability*, 15(20). <https://doi.org/10.3390/su152014747>
- Story, V. M., Boso, N., & Cadogan, J. W. (2015). The Form of Relationship between Firm-Level Product Innovativeness and New Product Performance in Developed and Emerging Markets. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 45–64. <https://doi.org/10.1111/jpim.12180>
- Symeonidou, N., & Nicolaou, N. (2017). Resource orchestration in start-ups: Synchronizing human capital investment, leveraging strategy, and founder start-up experience. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(2), 194–218. <https://doi.org/10.1002/sej.1269>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52(2), 230–258. <https://doi.org/10.1108/md-02-2013-0064>
- Wang, Z., Wang, N., Cao, J., & Ye, X. (2016). The impact of intellectual capital – knowledge management strategy fit on firm performance. *Management Decision*, 54(8), 1861–1885. <https://doi.org/10.1108/md-06-2015-0231>
- Webster Jr., F.E. (1994) Market-Driven Management. Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company. John Wiley and Sons, New York. - References - *Scientific Research Publishing*. www.scirp.org. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1391522>
- Wen, H., Zhong, Q., & Lee, C. C. (2022). Digitalization, competition strategy and corporate innovation: Evidence from Chinese manufacturing listed companies. *International Review of Financial Analysis*, 82, Article 102166. <https://doi.org/10.1016/J.IRFA.2022.102166>
- Zhao, Y. L., Song, M., & Storm, G. L. (2013). Founding Team Capabilities and New Venture Performance: The Mediating Role of Strategic Positional Advantages. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(4), 789–814. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00513.x>
- Zhao, Y., Peng, B., Iqbal, K., & Wan, A. (2023). Does market orientation promote enterprise digital innovation? Based on the survey data of China's digital core industries. *Industrial Marketing Management*, 109, 135–145. <https://doi.org/10.1016/>
- Zhou, K. Z., Yim, C. K. (Bennett), & Tse, D. K. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69(2), 42–60. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.42.60756>
- Zhou, Z., & Verburg, R. M. (2023). The impact of product features on market orientation in technology-based new ventures. *Journal of Business Research*, 168(C). <https://ideas.repec.org/a/eee/jbrese/v168y2023ics0148296323005891.html>

DISCRIMINACIÓN DE PRECIOS Y PERCEPCIONES SOBRE EL IMPUESTO ROSA: UN ESTUDIO EMPÍRICO EN EL SECTOR MINORISTA CHILENO DESDE UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO.

Luis Manuel Cerdá Suárez, luis.cerda@unir.net, Universidad Internacional de La Rioja

Carmen Cristófol Rodríguez, carmen.cristofol@uma.es, Universidad de Málaga

César Gámez Alcalde, cesar.gamez@uva.es, Universidad de Valladolid

RESUMEN

Como fenómeno de estudio, el Impuesto Rosa constituye una forma de discriminación de precios que en Chile afecta especialmente a las mujeres, imponiendo sobrepagos a productos femeninos a pesar de tener funcionalidades idénticas a los masculinos. Con una metodología cuantitativa, este trabajo busca explorar las percepciones de las consumidoras y las estrategias empresariales para abordar este tópico mediante un estudio dirigido a mayores de 18 años en Valparaíso, junto con un análisis comparativo de precios en productos para hombres y mujeres en diversas categorías. Los resultados revelan un bajo nivel de conocimiento sobre el Impuesto Rosa entre los encuestados y el análisis de precios muestra que los productos femeninos tienden a ser más caros que los masculinos. El estudio destaca la necesidad de aumentar la concienciación y la información sobre el Impuesto Rosa entre los consumidores, buscando promover una sociedad más equitativa y aliviar la carga financiera de las mujeres.

PALABRAS CLAVE: Impuesto Rosa, Patrones de Precios, Percepciones de Consumidores, Sector Minorista, Chile.

ABSTRACT

As a phenomenon of interest, the Pink Tax constitutes a form of price discrimination that in Chile especially affects women, imposing surcharges on women's products despite having identical functionalities to men's products. Using a quantitative methodology, this work seeks to explore consumer perceptions and business strategies to address this topic through a study aimed at people over 18 years of age in Valparaíso, along with a comparative analysis of prices on products for men and women in various categories. The results reveal a low level of knowledge about the Pink Tax among respondents and the price analysis shows that feminine products tend to be more expensive than masculine ones. The study highlights the need to increase awareness and information about the Pink Tax among consumers, seeking to promote a more equitable society and alleviate the financial burden on women.

KEYWORDS: Pink Tax, Price Patrons, Consumers Perceptions, Retailing, Chile.

ANÁLISIS DE LA INTENCIÓN DE CONTINUAR USANDO APLICACIONES MÓVILES DE MHEALTH

F. Javier Rondán-Cataluña, rondan@us.es, Universidad de Sevilla

Begoña Peral-Peral, bperal@us.es, Universidad de Sevilla

Jorge Arenas-Gaitán, jarenas@us.es, Universidad de Sevilla

RESUMEN

Entendemos que la digitalización de los servicios públicos es una vía para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenibles contenidos en la Agenda 2030. La Organización Mundial de la Salud propone desarrollar competencias digitales, mejorar la usabilidad de los servicios digitales y regular los servicios de salud móvil: mHealth. El objetivo de la investigación es analizar los elementos clave para el éxito de las aplicaciones de gestión de salud en el sector público desde la perspectiva del paciente. Se plantean objetivos operativos para analizar el proceso de uso continuado de mHealth e identificar factores críticos mediante una metodología innovadora. La investigación se realizó con una muestra inicial de 580 usuarios de aplicaciones móviles para la gestión médica en el sistema de salud pública en Andalucía. De los resultados obtenidos, obtendremos implicaciones académicas, para directivos y para la sociedad en su conjunto.

PALABRAS CLAVE: Adopción tecnologías; aplicaciones para móviles, sector público, salud digital, mHealth.

ABSTRACT

We consider the digitisation of public services as a way to achieve the Sustainable Development Goals contained in the 2030 Agenda. The World Health Organisation proposes to develop digital competencies, improve the usability of digital services and regulate mobile health services: mHealth. The aim of the research is to analyse the key elements for the success of health management applications in the public sector from a patient perspective. Operational objectives are set to analyse the process of continued use of mHealth and identify critical factors through an innovative methodology. The research was conducted with an initial sample of 580 users of mobile applications for medical management in the public health system in Andalusia. From the results obtained, we will obtain implications for academics, managers and society as a whole.

KEYWORDS: Technology adoption; mobile apps, public sector, digital health, mHealth.

¿CÓMO INFLUYEN LAS EMOCIONES DEL CONSUMIDOR EN EL PROCESO DE COMPRA DE ALIMENTOS PROAMBIENTALES?

Sergio Valdelomar Muñoz, svmunoz@ujaen.es, Universidad de Jaén

Cecilia López Boronat, cboronat@ujaen.es, Universidad de Jaén

Eva María Murgado Armenteros, emurgado@ujaen.es, Universidad de Jaén

Manuela Vega Zamora, mvega@ujaen.es, Universidad de Jaén

María Gutiérrez Salcedo, msalcedo@ujaen.es, Universidad de Jaén

RESUMEN

Los consumidores cada vez están más preocupados por la conservación de la naturaleza y por el impacto que tienen sus acciones en el medioambiente. Pese a esto, la literatura sobre comportamiento proambiental revela un marcado gap entre la actitud y el comportamiento real de compra. Este estudio tiene como objetivo analizar el efecto que tienen las emociones positivas y negativas del consumidor a lo largo del proceso de compra, esto es, en la actitud, la intención y el comportamiento real. Para ello, se realizó un estudio de tipo CAWI en diferentes países europeos (Portugal, Francia, Grecia, Italia y España)⁴⁴, obteniéndose un total de 4.000 respuestas válidas, analizadas mediante la técnica cuantitativa de ecuaciones estructurales. Los resultados alcanzados ponen de relieve la importancia que tienen las emociones positivas en la actitud, al presentar la relación más significativa y de mayor intensidad. Por otro lado, las emociones negativas son de mayor importancia en la formación de la intención y del comportamiento real.

PALABRAS CLAVE: Comportamiento proambiental, Alimentos proambientales, Emociones, Actitud, Países europeos.

ABSTRACT

Consumers are increasingly concerned about nature conservation and the impact their actions have on the environment. Despite this, the literature on pro-environmental behaviour reveals a significant gap between attitude and actual purchasing behaviour. This study aims to analyse the effect of consumers' positive and negative emotions throughout the purchasing process, specifically on attitude, intention, and actual behaviour. To this end, a CAWI study was conducted in various European countries (Portugal, France, Greece, Italy, and Spain)⁴⁵, yielding a total of 4,000 valid responses, which were analysed using the quantitative technique of structural equation modelling. The results highlight the importance of positive emotions on attitude, as they show the most significant and strongest relationship. On the other hand, negative emotions play a greater role in the formation of intention and actual behaviour.

KEYWORDS: Pro-environmental behaviour, Pro-environmental foods, Emotions, Attitude, European countries.

⁴⁴ Esta investigación ha sido financiada por el Proyecto LIFE Olivares Vivos+ (LIFE20 NAT/ES/001487) de la Comisión Europea.

⁴⁵ This research was funded by the LIFE Project Olivares Vivos+ (LIFE20 NAT/ES/001487) of the European Commission.

TURISMO ESPORTIVO NA AMÉRICA DO SUL VOLTADO À ESPORTES DE INVERNO: UMA ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM AS GERAÇÕES Y E Z NA ESCOLHA DE DESTINO DE VIAGEM.

Eduardo Marcineiro Meneghel, eduardommeneghel@gmail.com, Universidade Federal de Santa Catarina

Gustavo Marcineiro Meneghel, gustavommeneghel@gmail.com, Universidade Federal de Santa Catarina

Allan Augusto Platt, allanplatt14@yahoo.com.br, Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

O turismo esportivo de neve para brasileiros ainda carece de estudos aprofundados. Esta pesquisa utiliza o modelo de cadeia de meios-fim (Gutman, 1982) para identificar os fatores que influenciam catarinenses das gerações Y e Z na escolha de destinos para esportes de neve na América do Sul. Foram considerados três níveis de fatores: atributos do destino, consequências da experiência e valor pessoal, estabelecendo uma relação de causa e consequência. Um questionário online com 427 respondentes, incluindo praticantes e não praticantes de esqui e snowboard, foi aplicado. Os resultados mostraram que os praticantes estão mais atentos aos atributos dos destinos, revelando uma maior consciência sobre suas escolhas. Já os não praticantes enfrentam barreiras que dificultam a prática esportiva. Espera-se que os resultados contribuam para o entendimento acadêmico e ofereçam subsídios para estratégias de promoção e comunicação, atendendo às demandas desse público.

PALAVRAS-CHAVE: Fatores de influência, Esportes de neve, Teoria cadeia meios-fim, Turismo esportivo.

ABSTRACT

Snow sports tourism for Brazilians still lacks in-depth studies. This research utilizes the means-end chain model (Gutman, 1982) to identify the factors influencing Santa Catarina residents from generations Y and Z in choosing destinations for snow sports in South America. Three levels of factors were considered: destination attributes, experience consequences, and personal value, establishing a cause-and-effect relationship. An online questionnaire was administered with 427 respondents, including both skiers and snowboarders, as well as non-practitioners. The results showed that practitioners are more attentive to destination attributes, revealing a greater awareness of their choices. Non-practitioners, on the other hand, face barriers that hinder their engagement in sports. It is hoped that the findings will contribute to academic understanding and provide insights for effective promotion and communication strategies, addressing the needs of this audience.

KEYWORDS: Influence factors, Snow sports, Means-end chain theory, Sports tourism.

1. INTRODUÇÃO

Entre junho e setembro, ocorre a temporada de neve no Hemisfério Sul, e o interesse dos brasileiros por destinos de esportes de inverno tem crescido. A busca por novas experiências e a ampliação do turismo pós-pandêmico são fatores que impulsionaram o aumento de viagens para Argentina e Chile, principais destinos na América do Sul para a prática de esportes de neve. Em 2023, o fluxo de turistas brasileiros no Chile cresceu 90,50%, e na Argentina, 58,67%. Esses países se destacam mundialmente, com o Chile e a Argentina ocupando respectivamente o 7º e 14º lugar em relação à proporção de esquiadores estrangeiros e locais (Vanat, 2022).

A inclusão de voos diretos entre Florianópolis, capital de Santa Catarina, Brasil, para Buenos Aires e Santiago, também contribuiu para tornar essas viagens mais acessíveis e atrativas. As gerações Y e Z, com idade entre 18 a 44 anos, são o

principal público interessado (NSAA, 2022), pois buscam novos destinos, atraídos por fatores como condições de neve, terrenos e atmosfera do local. Nos Estados Unidos, 51,1% dos praticantes de esportes de inverno estão dentro dessa faixa etária, confirmando a importância de focar nessas gerações como público-alvo (SIA, 2020).

As motivações para viagens de esqui são variadas, influenciadas pelo contexto em que os turistas se encontram e pelas características dos destinos (Lee, Song, Lee, & Petrick, 2018). Dentre os principais fatores de influência no turismo de inverno, destacam-se as condições de neve, a qualidade do terreno para esqui e a experiência social do local (François, Morin, Lafaysse, & George-Marcelpoil, 2014; He & Luo, 2020; Mladenovic & Jovanovic, 2019). Esses elementos moldam a experiência geral do turista, influenciando sua satisfação e a probabilidade de retorno.

Para analisar como esses fatores influenciam a escolha de destinos, foi aplicada a teoria da cadeia de meios-fim, de Gutman (1982). Este modelo identifica a inter-relação entre os atributos do destino, as consequências da experiência e os valores pessoais do consumidor, facilitando a compreensão dos elementos que determinam a escolha final do turista. Embora o turismo de esportes de neve tenha crescido, o mercado brasileiro ainda carece de estudos aprofundados, sobre especialmente os fatores que influenciam a escolha de destinos de esqui na América do Sul.

O aumento no fluxo de turistas brasileiros para Argentina e Chile após a pandemia e a falta de oferta de serviços especializados apontam para uma oportunidade no mercado, tanto para acadêmicos quanto para o setor de turismo. Entender essas preferências é crucial para desenvolver estratégias de marketing eficazes. Assim, este estudo visa investigar os fatores que influenciam a escolha de destinos de esqui pelas gerações Y e Z de Santa Catarina, especificamente para Argentina e Chile. O estudo visa proporcionar insights sobre como os turistas associam as características dos destinos com seus valores pessoais, facilitando a criação de estratégias direcionadas para este público.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A ligação de turismo e esporte é conhecida há anos, sendo a primeira conexão entre eles registrada no ano de 1827 (Standeven, 1994). No entanto, apenas nos últimos anos da década de 1990 foram intensificados os estudos desta área, tornando o turismo esportivo um produto relevante no meio acadêmico (Gibson, 1998). O “turismo esportivo” é definido como toda forma de envolvimento na atividade esportiva que exija a realização de viagens para longe do local de origem (Standeven & De Knop, 1999). Segmentado em dois grupos, o turismo esportivo é composto por turistas que possuem como principal motivo de viagem a prática esportiva e turistas que praticam esporte em suas viagens como atividade secundária (Gammon & Robinson, 1997).

Ambos os grupos deslocam-se para fora de seu ambiente habitual (Robinson & Gammon, 2004), contudo os turistas esportivos envolvem-se com o ambiente natural do destino longe de sua casa (Hall & Weiler, 1992). Nesta busca por novos ambientes, vem crescendo a tendência do turismo de esporte de aventura como os esportes relacionados à prática de esqui e reconhecer isto é importante para entender a motivação dos turistas (Finn, 2012).

Com a intensificação dos estudos na área do turismo esportivo de inverno, os serviços disponibilizados para os viajantes dessa modalidade foram otimizados, dado que as estações de esqui e esqui resorts passaram a disponibilizar instalações, serviços, acomodações e opções de entretenimento as quais se tornaram essenciais para a experiência bruta dos turistas (Hudson, 2012). O surgimento do snowboard na década de 1980, fez que os resorts precisassem se adaptar para atender um novo público, que se tornou relevante para o nicho. (Hudson, 2012). Após anos de desenvolvimento de novas modalidades relacionadas à prática de esqui na neve, atualmente existem inúmeras opções de esportes de inverno, porém as principais atividades ainda são o esqui e snowboard, tanto em questão de conhecimento quanto em número de praticantes (Bohyn, Flores, Murray, Mohr, & Cresswell, 2022).

As primeiras pesquisas realizadas sobre os fatores que influenciam a escolha de destinos por turistas, buscavam explorar e entender de maneira sistemática, principalmente por modelos conceituais, como se dava a tomada de decisões entre os turistas (Sun et al., 2022). Mais recentemente tentou-se melhor especificar quais aspectos podem servir de influência na escolha de determinado destino, como a imagem de destinos por turistas nas redes sociais (Pan, Rasouli, & Timmermans, 2021), percepção de incertezas e riscos (Karl, 2018) e mídias sociais (Tham, Mair, & Croy, 2019). Além disso, aspectos climáticos, aquecimento global e mudança de temperatura entre as temporadas vêm se demonstrando como aspectos de grande influência para a atual e futuras gerações de esquiadores (Steiger, Posch, Tappeiner, & Walde, 2022).

Para sugestão de um melhor entendimento da percepção de valor sobre o consumo de produtos e serviços entre os visitantes de centros de esqui, primeiro deve-se entender que existem diferenças dentro desse público, e para isso diferentes fatores atrelados às suas escolhas (Konu, Laukkanen, & Komppula, 2011).

O processo de decisão de compra é influenciado por fatores diretos e indiretos. Identificar esses elementos requer um entendimento multidisciplinar, abrangendo psicologia, sociologia e antropologia, para analisar o comportamento e preferências do consumidor (Olson & Reynolds, 2001). A escolha de um produto ou serviço envolve fatores tangíveis e intangíveis, cuja percepção é resultado da relação entre atributos físicos e as consequências abstratas, como felicidade e satisfação. Essa dinâmica é explicada pelo modelo da cadeia dos meios-fim (Gutman, 1982).

Segundo Overby, Gardial, Woodruff (2004), essa cadeia divide-se por: atributos do produto, consequências da experiência e valores pessoais. Os atributos são as características físicas facilmente identificáveis, que influenciam as percepções dos consumidores antes mesmo do contato direto (Gutman, 1982). As consequências, mais intangíveis, resultam desses atributos, impactando a percepção de benefício ou custo (Olson & Reynolds, 2001). Finalmente, os valores pessoais referem-se aos objetivos e crenças que os consumidores buscam alcançar (Klenosky, Gengler, & Mulvey, 1993). Em síntese, a teoria da cadeia dos meios-fim explica como os atributos de um produto se relacionam com o valor pessoal, sistematizando o processo de valorização e o cumprimento das expectativas sobre um produto (Sun, Xie, Gao, & Zhang, 2022).

Sun et al. (2022) analisaram a relação entre os atributos dos destinos de esqui e o impacto nas experiências dos entusiastas (Figura 1). As principais variáveis independentes incluem as condições do resort, opções de lazer, preços, instalações de apoio e cenários do destino. As variáveis dependentes, ligadas à experiência, são o valor da experiência e a experiência interpessoal. As condições do esqui resort, como qualidade da neve, tamanho e infraestrutura, exercem a maior influência tanto na experiência incorporada quanto no valor percebido da experiência. Praticantes mais habilidosos tendem a exigir mais dessas condições (Richards, 1996). A experiência interpessoal tem menor impacto em comparação à experiência incorporada e ao valor da experiência. Esquiadores iniciantes tendem a priorizar o custo-benefício e tranquilidade, enquanto os mais experientes buscam melhor qualidade de neve, variedade de trilhas e pistas mais desafiadoras (Won, Bang & Shonk, 2008; Hudson, 2012).

Essas variáveis influenciam emoções positivas, como autodesenvolvimento e auto ajuste, sendo consideradas valores pessoais (Sun et al., 2022). A Figura 1 ilustra hierarquicamente como os atributos do destino se correlacionam com as consequências da experiência e, por fim, com os valores pessoais.

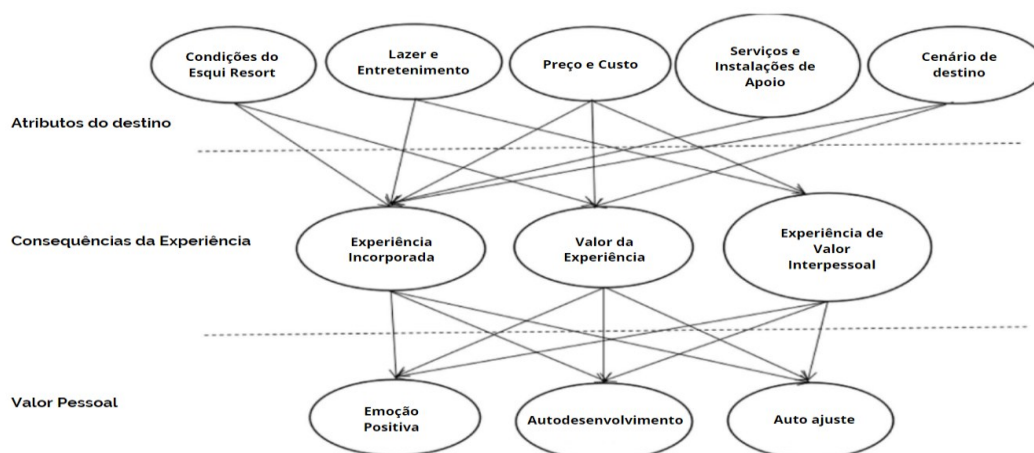


Figura 1 - Diagrama de valor hierárquico dos fatores de influência da escolha de destino para turistas entusiastas de esqui. Fonte: Adaptada de Sun et al. (2022)

Entender o comportamento dos aspirantes ao esqui é um desafio, pois diferem da maioria dos turistas, com padrões incomuns de seleção de destinos (Wang, Luo, & Lin, 2020). Zhang, Chen, Yu (2019) e Wang et al. (2020) apontam que esses turistas são influenciados por um pequeno grupo de praticantes, cuja imagem e comportamentos moldam as decisões de outros consumidores.

As motivações dos turistas, conforme as Recomendações Internacionais de Estatísticas de Turismo (2008), dividem-se entre motivos pessoais (férias, visitas, compras) e profissionais (viagens de trabalho). O preço, além de refletir o custo, molda a percepção de valor e qualidade, influenciando as escolhas (Mayer & Avila, 2006) e o câmbio também afeta os gastos dos brasileiros no exterior (Rabahy, Silva, & Vassallo, 2008).

A percepção de valor é influenciada por experiências anteriores, e a satisfação pode determinar a escolha de retornar ao destino (Miragaia, Conde, & Soares, 2016). Assim, estratégias de marketing em esqui resorts são cruciais para atrair turistas, influenciando a decisão de viagem e reforçando a experiência positiva, especialmente para novos turistas (Miragaia & Martins, 2014).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este é um estudo quantitativo em que foi aplicado um questionário online aplicado pela ferramenta “Google Forms”, para residentes do estado de Santa Catarina que pertencem às gerações Y (nascidos entre 1980 a 1995) e Z (nascidos entre 1996 a 2010), e manifestam interesse na prática de esportes de neve. A divulgação do questionário se deu por acessibilidade, compartilhado pelos autores em suas mídias sociais, não representando fielmente a população de Santa Catarina, caracterizando-se desta forma como uma amostragem não probabilística. Dentro desse público, houve uma divisão em duas categorias: a primeira por pessoas que são praticantes dos esportes (esqui e snowboard) e a segunda pelos que ainda não são praticantes.

Utilizou-se uma pergunta corte para descartar os respondentes que não tinham interesse nos esportes de neve, reduzindo assim o tamanho da amostra. Uma segunda questão foi realizada visando segmentar os respondentes entre praticantes e não praticantes de esqui ou snowboard. O número de respondentes alcançados foi de 437, sendo que 310 passaram pela pergunta de corte, sendo em seguida retirados os que não residem no estado de Santa Catarina, totalizando 248 respostas válidas. Em seguida a amostra foi segmentada nas gerações Y e Z e entre “praticantes” e “não praticantes” de esqui ou snowboard, constituindo assim os seguintes grupos: **Grupo A** - Geração Y que pratica ou já praticou esqui ou snowboard; **Grupo B** - Geração Y que nunca praticou esqui ou snowboard; **Grupo C** - Geração Z que pratica ou já praticou esqui ou snowboard; **Grupo D** - Geração Z que nunca praticou esqui ou snowboard.

As perguntas do questionário foram desenvolvidas para encontrar as características do comportamento de viagem dos grupos e os elementos da teoria da Cadeia de meios-fim de Gutman (1982): os “atributos do destino”, “consequências da experiência” e “valor pessoal” que os respondentes possuem perante as suas viagens.

A análise do comportamento visa compreender 1) resultados significativos; 2) resultados não significativos; 3) resultados discrepantes; 4) resultados surpreendentes; ou 5) diferenças entre grupos que compõem o universo da pesquisa. Já para a cadeia de meios-fim, os elementos que compõem os Atributos de Destino, Consequências da Experiência e Valor Pessoal foram gerados com base no estudo de Sun et al. (2022) e adaptado para a realidade desta pesquisa, conforme pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1 - Elementos da teoria da Cadeia de meios-fim de Gutman (1982). Fonte: Elaborada pelos autores, adaptada de Sun et al. (2022)

Atributos de Destino					
A1	Preço – Passagens aéreas	A12	Segurança oferecida	A23	Sinalização nas pistas
A2	Preço - Estadia	A13	Conforto	A24	Natureza do local
A3	Preço - Traslado interno no destino	A14	Lotação da montanha	A25	Cultura do local
A4	Preço - Skipass	A15	Opções de Lazer e Entretenimento	A26	Percepção de incertezas e riscos
A5	Preço - Câmbio para a moeda local	A16	Variedade de pistas	A27	Redes sociais (Instagram, Youtube...)
A6	Preço - Aluguel de equipamentos	A17	Dificuldade das pistas	A28	Acessibilidade
A7	Preço - Lazer e Diversão	A18	Qualidade da neve	A29	Lazer
A8	Qualidade de instalações	A19	Quantidade de neve	A30	Visitar familiares
A9	Qualidade de serviço	A20	Pistas com árvores	A31	Trabalho
A10	Proximidade da montanha	A21	Parques para manobras	A32	Prática de esportes
A11	Atmosfera social	A22	Quantidade de lifts	A33	Compras
Consequências da Experiência					
C1	Relaxamento	C4	Despreocupação	C7	Acolhimento
C2	Ficar próximo a natureza	C5	Diversão	C8	Experiências interpessoais
C3	Estar altamente confortável	C6	Viver novas experiência		
Valor Percebido					
V1	Aproveitar a vida	V4	Senso de liberdade	V7	Senso de aprendizagem
V2	Senso de segurança	V5	Senso de realização	V8	Conforto espiritual
V3	Prazer e felicidade	V6	Senso de satisfação		

Os elementos listados na Tabela 1 foram separados por níveis, seguindo o que foi proposto na obra de Sun et al. (2022). As Tabelas 2, 3 e 4 foram organizadas para ilustrar as divisões dos níveis, qual a finalidade dos elementos e por fim quais são os elementos organizados escolhidos para representá-los. A Tabela 2 apresenta a divisão do primeiro nível da cadeia de meios-fim (Atributos de Destino) sendo descrito pelos grupos “Preço e custo”, “Atribuições do esqui resort” e “Características da montanha”.

Tabela 2 - Atributos de Destino

Atributos de Destino			
Grupo	Finalidade	Itens	
1 Preço e custo	Descrever quanto o praticante de esqui e snowboard relaciona as despesas com a escolha de destinos	Passagens aéreas, estadia, traslado no destino, skipass (ingresso para a prática de esqui na montanha), câmbio para a moeda local e aluguel de equipamentos.	
2 Atribuições do esqui Resort	Descrever elementos de estrutura e serviços oferecidos em esqui resorts	Qualidade de instalações, qualidade de serviço, proximidade da montanha, atmosfera social, segurança oferecida, conforto, lotação da montanha, opções de lazer e entretenimento.	
3 Características da montanha	Descrever características naturais da montanha para a prática dos esportes de neve	Variedade de pistas, dificuldade das pistas, qualidade da neve, quantidade de neve, pistas com árvores, parques para manobras e sinalização das pistas.	
4 Imagem do destino	Descrever características encontradas no destino que descrevem as motivações	Natureza do local, cultura do local, percepção de incertezas e riscos, redes sociais (Instagram, Youtube...) e acessibilidade.	

5 Causa da viagem	Descrever parâmetros de causa de viagem para os destinos	Lazer, visitar familiares, trabalho, prática de esportes e compras

Já para as “consequências de viagem” a divisão foi feita em três grupos, conforme exposto na Tabela 3.

Tabela 3 - Consequências de Experiência

Consequências de Experiência		
Grupo	Finalidade	Itens
1 Experiência incorporada	Descrever experiências diretas dos turistas de esqui	Relaxamento, ficar próximo a natureza e estar altamente confortável.
2 Valor de experiência	Descrever ganhos percebidos pelos entusiastas do turismo de esqui	Despreocupação, diversão e viver novas experiências.
3 Experiência de relacionamento interpessoal	Descrever experiências sociais e interpessoais obtidas pelos entusiastas do turismo de esqui	Acolhimento e experiências interpessoais.

Por fim, os elementos do nível do “valor pessoal” foram divididos em dois grupos, conforme a Tabela 4.

Tabela 4 - Valor Pessoal

Valor Pessoal		
Grupo	Finalidade	Itens
1 Emoção positiva	Descrever experiências emocionais positivas dos turistas de esqui	Aproveitar a vida, senso de liberdade, senso de segurança, prazer e felicidade, alegria de viver, senso de satisfação e senso de realização.
2 Crescimento pessoal	Descrever papel do turismo de esqui na eliminação dos efeitos negativos da vida e na promoção do desenvolvimento pessoal e mental	Senso de aprendizagem e conforto espiritual

A análise do questionário foi subdividida no seguinte formato: (1) O comportamento de viagem dos respondentes por grupo, sendo eles, tipos de viagem, época do ano em que viaja, quantidade de viagens por ano, qual país já viajou, etc.; (2) Os elementos da teoria da cadeia de meios-fim: “os atributos de destino”, “consequência da experiência” e o “valor pessoal”.

Na análise dos elementos da teoria da cadeia de meios-fim foi necessário dividir os Atributos de Destino entre atributos de destino de praticantes de esqui ou snowboard e atributos de destino de não praticantes destes esportes. A escolha desses grupos decorreu por serem os únicos que experienciaram viagens relacionadas à prática esportiva de neve, sendo aptos a responderem às perguntas dos atributos de destino.

A análise dos fatores para os praticantes das gerações Y e Z (grupos A e C, respectivamente), foi iniciada pelos atributos de destino: (i) os impactos do preço na escolha dos destinos; (ii) as atribuições do esqui resort; (iii) as características da montanha; (iv) imagem do destino e (v) causa da viagem.

Os atributos de destino (i); (ii) e (iii) nesta análise foram classificados em uma escala de importância de “1” à “5” pelos respondentes, onde 1 significa “pouco importante” e 5 “muito importante”, para identificar a influência desses fatores na escolha de destinos turísticos pelos participantes.

A Tabela 5 representa o modelo criado para segmentar os fatores que seriam analisados e os que seriam descartados.

Tabela 5 - Grau de Relevância dos Atributos de destino

	Baixa relevância		Indiferença	Alta relevância	
	1	2	3	4	5
Atributo X	6,21%	6,80%	12%	33,33%	41,66%
Atributo Y	28,57%	25,00%	23,33%	14,20%	8,90%
Atributo Z	5%	8,12%	42,85%	32,14%	11,88%

Para encontrar os mais importantes elementos para esses grupos, consideraram-se apenas os fatores de “alta relevância” na escolha do destino dos respondentes. Sobretudo, estes atributos deveriam apresentar pelo menos 50% do total das respostas a fim de representar a maioria do grupo.

Exemplo, no atributo X, os elementos em negrito representam que o atributo foi selecionado como importante para o grupo de respondentes, uma vez que aproximadamente 75% destes consideraram este fator altamente relevante para a escolha de destino. Igualmente, como os atributos Y e Z não possuem um percentual superior a 50% dos respondentes no quesito “alta relevância” desta forma não serão considerados atributos que impactam na escolha do destino. Já os parâmetros (iv) e (v) tratavam-se de perguntas com respostas de múltipla seleção, desta forma escolheram-se apenas itens que mais de 50% (cinquenta por cento) dos respondentes optaram.

A análise dos atributos de destino para os não praticantes das gerações Y e Z (grupos B e D, respectivamente), foi feita com elementos diferentes quando comparado aos utilizados nos grupos anteriores, implicado pela falta de experiências em visitas à esqui resorts e prática esportiva de esqui e snowboard, logo atribuições do esqui resort e características da montanha. Desta forma, foram utilizados os atributos (iv) imagem do destino e (v) causa da viagem, como principais atributos a serem associados⁴⁶.

As consequências da experiência e valor pessoal foram apresentadas sequenciadas aos atributos de destino, mostrando quais foram os resultados das respostas para os diferentes grupos, nos diferentes níveis da cadeia. Os resultados auxiliaram na percepção de quais elementos possuíam maior relevância para o número total de respondentes.

Para identificar o segundo nível da cadeia de meios-fim, consequências da experiência de viagem, foi criada a pergunta “O que você mais aprecia durante uma viagem?”, utilizando os elementos propostos na literatura. A pergunta abrangia os quatro grupos da pesquisa e suas respostas serviram para identificar quais os agentes ao nível de consequência da experiência estariam ligados aos atributos de destino e ao valor pessoal dos indivíduos analisados.

Os elementos do terceiro nível foram encontrados pela pergunta “O que você valoriza em sua experiência de viagem?”. O terceiro nível foi igualmente apresentado para os grupos, uma vez que não havia limitações em nenhum dos grupos para responderem essas perguntas. A necessidade desta pergunta foi utilizada para encontrar o valor pessoal atribuído aos destinos a partir das consequências de viagem dos grupos.

Esta parte da análise foi constituída pela relação entre as consequências de experiência das viagens deste público, sendo estas, (i) a experiência incorporada; (ii) o valor de experiência; (iii) a experiência de relacionamento interpessoal. E por fim constituída pelos elementos do valor pessoal a partir da experiência de viagem, sendo, (i) emoção positiva e (ii) crescimento pessoal.

⁴⁶ Estes parâmetros tratavam-se de perguntas com respostas de múltipla seleção, sendo assim foram escolhidos apenas itens que mais de 50% dos respondentes optaram.

Os elementos levantados foram classificados pela escala de importância, sendo os aspectos escolhidos os que representavam mais de 50% dos respondentes totais para cada um dos atributos relacionados. Conforme o modelo descrito no item anterior.

Por fim, para entender a correlação entre os níveis atributos de destino, consequências da experiência e valor pessoal, seguindo o modelo proposto por Sun et al. (2022), foram realizados os seguintes passos:

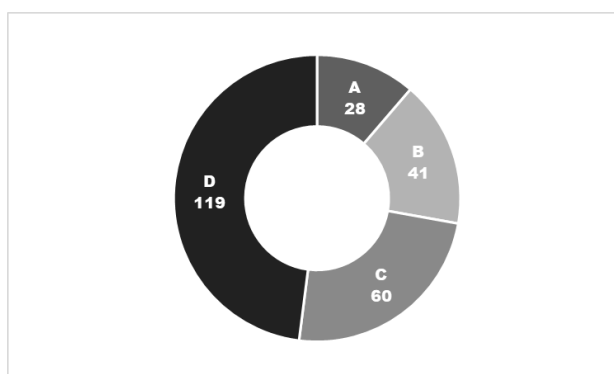
- Elencaram-se os atributos de destino;
- Filtraram-se os valores dessas respostas para entender quais as consequências da experiência seriam diretamente impactadas pelos atributos de destino. Desta forma, selecionaram-se as três consequências com o percentual mais alto em relação à quantidade total de respostas, para deferir os elementos do segundo nível da cadeia;
- Por fim, foi utilizado o filtro aplicado no “segundo passo” para alcançar a relação entre as consequências de experiência com valor pessoal, por meio dos elementos de cada um destes níveis que melhor se correlacionam. Ou seja, os elementos que tinham a maior quantidade de respostas.

Com isto, foi criado o modelo final do diagrama da cadeia de meios-fim para cada um dos quatro grupos. Os diagramas elaborados ajudam a representar os três níveis dessa cadeia, proporcionando uma visão abrangente das interconexões entre os mesmos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Gráfico 1 apresenta a quantidade de respondentes para cada um dos Grupos criados para este estudo

Gráfico 1 - Quantidade total de respondentes por grupo

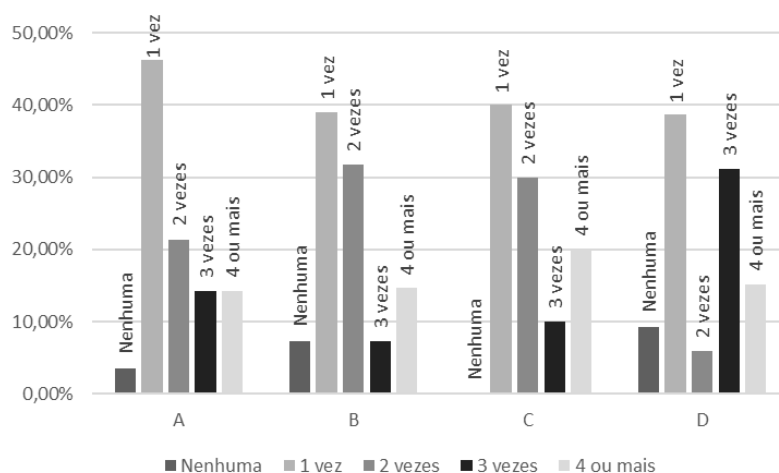


O grupo A (Geração Y que pratica ou já praticou esqui ou snowboard) representa 11,29% dos respondentes, o grupo B (Geração Y que nunca praticou esqui ou snowboard) 16,53%, o grupo C (Geração Z que pratica ou já praticou esqui ou snowboard) 24,19% e o grupo D 47,98% (Geração Z que nunca praticou esqui ou snowboard). Com base nestes montantes, procede-se à apresentação e análise dos dados.

4.1. ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DE VIAGEM

A primeira questão é a “Quantidade de viagens por ano” apresentada no Gráfico 2 visando entender a recorrência que os diferentes públicos realizam viagens ao longo do ano.

Gráfico 2 - Quantidades de viagens por ano (%)



Os dados revelam que a maioria dos grupos viaja ao menos uma vez por ano, com uma pequena parcela que não realiza viagens, sendo uma exceção entre os respondentes. Os grupos A e C, compostos por praticantes de esqui e snowboard, viajam com maior frequência, com destaque para o grupo C em termos de número de viagens.

Fatores como disponibilidade para viagens, tipo de viagem realizada (com maior regularidade) e época do ano que os respondentes costumam viajar, ajudam a compreender o motivo pelo qual determinados grupos realizam suas viagens com maior frequência, quando comparado a outros.

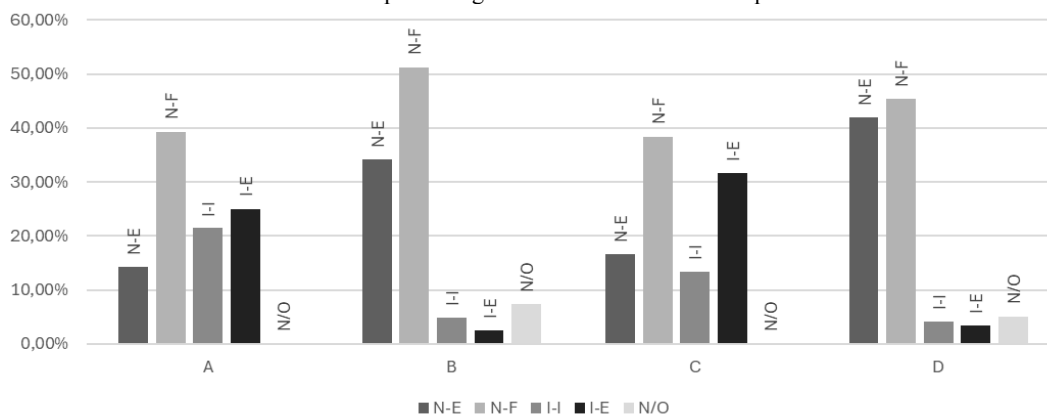
Desta forma, a segunda questão, “Tempo disponível para viajar ao longo do ano”, busca entender esta disponibilidade que os diferentes públicos têm para usufruir de viagens ao longo do ano. Além disso, esta pergunta é importante para comparar com o tempo de uma viagem média para a Argentina e Chile, conforme apresentado na fundamentação teórica, e refletindo o tempo que estas pessoas teriam disponível para realizar a prática esportiva.

Entende-se que o grupo que mais tem disponibilidade para este tipo de viagem é o C, corroborando com a análise da quantidade de viagens que os grupos fazem. Entre os respondentes do grupo C, 85% possuem mais de 8 dias disponíveis para viajar no ano, seguido de 82,14% do grupo A, 75,62% do grupo D e por fim 70,72% dos respondentes do grupo B. Esses dados quando comparados às informações levantadas no Gráfico 2 mostram que a hierarquia dos grupos se mantém para ambas as questões, sendo C o grupo com maior disponibilidade e quantidade de viagens, seguido de A, D e B, respectivamente.

A partir da análise dessas duas perguntas iniciais, nota-se que a geração Z possui maior disponibilidade para viagens ao longo do ano e principalmente que o tempo hábil dos não praticantes é menor em relação ao de praticantes de esqui, independente de qual geração estes representem.

Para entender quais destinos os respondentes mais visitam em seu tempo livre, utilizou-se a questão “Qual tipo de viagem realizada com maior frequência”, onde foram divididos os destinos em: Nacional - fora do estado (N-F), Nacional - dentro do estado (N/E), Internacional - intracontinental (I-I), Internacional - extracontinental (I-E) e Nenhuma (N/O), conforme ilustra o Gráfico 3.

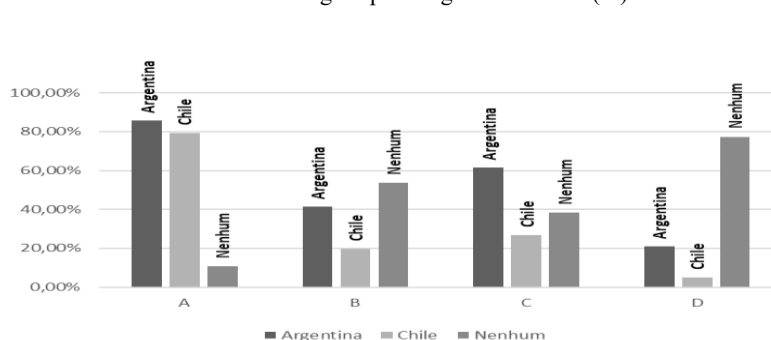
Gráfico 3 - Tipo de viagem realizada com maior frequência



Ao comparar os destinos, observa-se que os grupos que não praticam esqui ou snowboard tendem a fazer mais viagens nacionais (tanto dentro de seu estado como outras localidades no Brasil), sendo que 85,35% do grupo B e 87,38% do grupo D realizam este tipo de viagem.

Nos grupos A e C, a quantidade de respondentes que fazem viagens nacionais não ultrapassa 55% do total, ao passo que o número de viagens internacionais intracontinentais é maior para estes grupos sendo 21,42% para o grupo A e 13,33% para o C e comparando ao número de viagens na América do Sul para os grupos de não praticantes há superioridade notável, visto que para o grupo B apenas 4,87% e 4,20% para o D. Ao menos uma pequena parcela destes públicos já viajaram para países da América do Sul. O Gráfico 4 apresenta qual o percentual destes grupos já estiveram na Argentina e/ou Chile.

Gráfico 4 - Viagens para Argentina e Chile (%)



Nota-se, que os grupos que praticam esqui ou snowboard apresentam maior recorrência entre os visitantes dos países citados, 85,71% dos participantes do grupo A, já visitaram a Argentina e 79,16% o Chile. Para o grupo C, 61,66% visitaram a Argentina e 26,66% o Chile, sendo um resultado surpreendente que todos os respondentes desse grupo que visitaram a Argentina também visitaram o Chile. Os “não praticantes”, grupo B e D, apresentaram uma grande parcela de respondentes que nunca visitaram nenhum dos destinos, para o grupo D 77,31% e 53,65% para o grupo B.

As barreiras iniciais para a prática de esportes de neve para os grupos B e D podem ser maiores, uma vez que os destinos da América do Sul são financeiramente mais acessíveis para tais atividades. Ademais, o número de pessoas que visitaram a Argentina em vez do Chile foi consideravelmente maior em todos os grupos, demonstrando um maior interesse nas viagens para o país fronteiro do Brasil.

A fim de entender se os respondentes possuem disponibilidade para viagens durante a temporada de neve (entre junho e setembro), foi elaborada a pergunta “Em quais épocas do ano você costuma viajar?”. As respostas mostram que o verão é a época predominante para viajar dentre os grupos, sendo que a média ponderada dos grupos foi de 63,70%. Já o inverno,

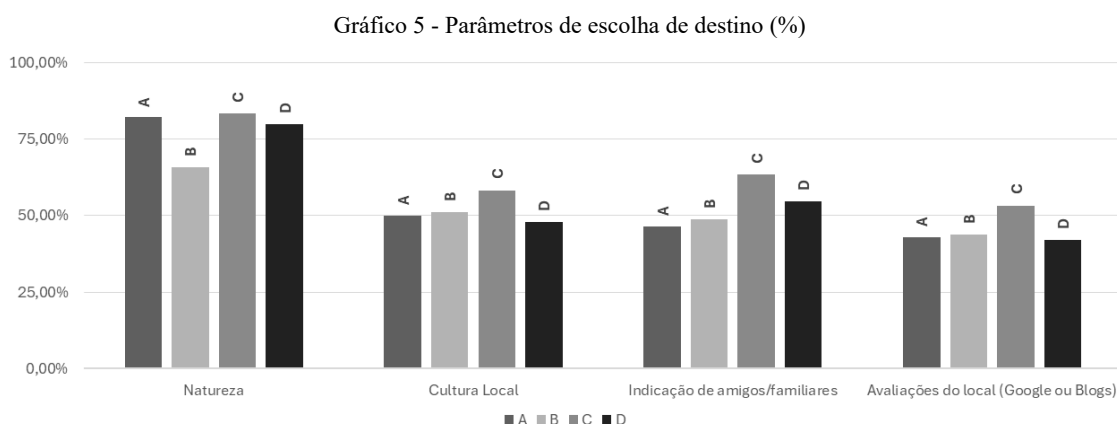
mostra-se como a segunda época com maior incidência de respondentes em todos os grupos, exceto no grupo B. Na relação das pessoas que escolhem a temporada de inverno para suas viagens, temos 42,85% para o grupo A, 31,70% para o B, 41,67% para o C e 36,98% referente ao grupo D.

Percebe-se que os grupos B e D (ambos não praticantes de esqui ou snowboard) possuem uma menor taxa de viajantes no inverno que o grupo A e C, impactando na busca de locais para a prática de esportes de neve no hemisfério sul para estes grupos.

4.2. ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE DESTINO

Para entender quais possíveis aspectos que levam os respondentes a fazerem suas viagens, foi desenvolvida a pergunta “O que motiva você a viajar?”. Com a análise dessa pergunta percebe-se que em todos os grupos a busca por ‘lazer’, sendo o principal componente, seguido por ‘visitar familiares’. Vale destacar que para o grupo A (geração Y que praticam ou esqui ou snowboard) a prática esportiva é o segundo fator que motiva os indivíduos deste grupo na busca de viagens, representando 32,14% dos respondentes.

Em relação aos parâmetros que os respondentes utilizam para a escolha dos destinos de viagem, diferentemente das análises anteriores em que as diferenças se davam principalmente entre os praticantes e não praticantes dos esportes de neve, independente da idade, nesta análise percebe-se uma diferença, na ordem dos elementos de influência, entre as gerações Y e Z conforme pode ser verificado no Gráfico 5.



Para a geração Y (grupos A e B) a ordem decrescente dos elementos se deu por natureza, cultura local, indicação de amigos/familiares e avaliações do local. Já a ordem dos parâmetros para a geração Z (grupos C e D) apresentou natureza, seguido de indicação de amigos/familiares, cultura local e por fim avaliações do local. Nota-se para todos os grupos que, “natureza” foi o parâmetro principal na escolha de destinos, entretanto apesar da similaridade da ordem de escolha dos critérios entre os grupos, houve a troca de posição de “cultura local” por “indicação de amigos/familiares” entre as diferentes gerações.

4.2.1 ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE DESTINO PARA PRATICANTES DE ESQUI E SNOWBOARD

Os atributos relacionados ao preço são os primeiros que aparecem na análise, destacando-se na escolha de destinos pelos públicos praticantes de esporte de neve (Grupos A e C) o preço do câmbio para moeda local, o preço com atividades de lazer e diversão e preço de passagens aéreas. Verifica-se que o preço dos traslados internos é o fator que menor influência os grupos na escolha de destinos e que o preço da estadia é um critério importante para os respondentes da geração Z, uma vez que 75% destes consideram que este fator possui alta relevância em suas escolhas de destinos turísticos.

Seguindo, os elementos de alta relevância apontados pelos respondentes que estavam relacionados as atribuições do esqui resort foram: opções de lazer e entretenimento, qualidade de instalações e qualidade de serviço. Por sua vez, a geração Y

possui alguns critérios diferentes quando comparada a Z para a escolha de destinos, sendo eles a atmosfera social, representando 53,57% dos respondentes que estimam esse fator como importante e a proximidade da montanha contando com 78,57% que julgam como um atributo importante de escolha.

Para os elementos características da montanha estes Grupos priorizaram a qualidade da neve, quantidade de neve e a sinalização das pistas, como fatores relevantes na escolha dos destinos, corroborando com os resultados apresentados por Sun et al. (2022).

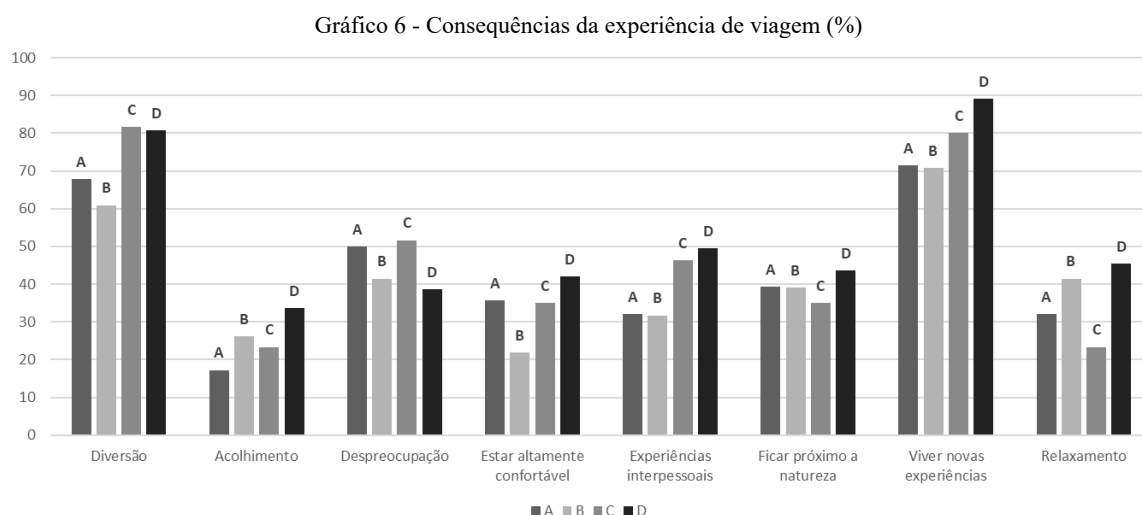
4.2.2 ANÁLISE DOS ATRIBUTOS DE DESTINO PARA OS NÃO PRATICANTES DE ESQUI OU SNOWBOARD

Em relação aos não praticantes, foram atribuídos os elementos que representam os motivos que os levam a realizar as suas viagens (Tabela 1). Neste caso, os participantes do grupo B têm como motivos mais expressivos, a busca por viagens visando lazer (90,24%), seguido por visita a familiares (21,95%). Além disso, podem-se destacar outros atributos de destino importantes que servem de motivação para este grupo na hora da escolha de locais, sendo a “natureza” dos destinos (65,85%) e a cultura local (51,21%) os principais entre eles.

Já para os respondentes do grupo D, suas viagens buscam o lazer (91,59%) e a maioria se apoia (como o grupo anterior) na natureza (79,83%), percepção de riscos e incertezas (54,62%) e cultura local (47,89%) para a escolha destes destinos.

4.3. ANÁLISE DA CONSEQUÊNCIA DA EXPERIÊNCIA

Para identificar a segunda parte da cadeia de meios-fim, o Gráfico 6 apresenta as consequências da experiência de viagem.

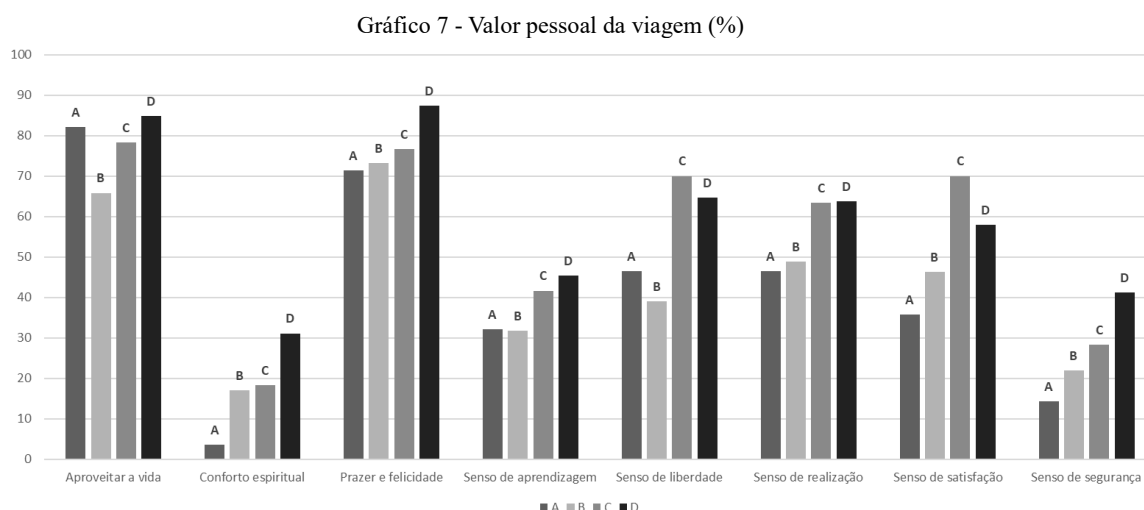


Majoritariamente, os grupos buscam viver novas experiências, em suas viagens, como ter diversão e despreocupação em relação às suas rotinas. O grupo D foi o grupo que mais apresentou reação para os itens das consequências de viagens em relação ao seu total de respondentes. Para viver novas experiências o grupo lidera com 89,07%, diversão 80,67%, experiências interpessoais 49,57%, relaxamento 45,37%, estar próximo à natureza 43,69%, estar altamente confortável 42,01%, despreocupação 38,65% e por fim acolhimento 33,61%.

Baseando-se no Gráfico 6 percebe-se que os elementos “viver novas experiências” e “diversão” (os quais pertencem ao grupo valor de experiência) são indiscutivelmente os mais recorrentes entre os respondentes. Uma vez sabendo disso, esses dados foram importantes para a correlação final entre os três níveis da cadeia de meios-fim dos grupos.

4.4. ANÁLISE DO VALOR PESSOAL

O Gráfico 7 apresenta a tabulação dos resultados para a última parte da cadeia de meios-fim, valor pessoal. Foi realizada a pergunta “O que você valoriza em sua experiência de viagem?”.



No gráfico acima, é evidente a importância dos parâmetros que compõem a “Emoção Positiva” gerada nos respondentes em suas viagens, tendo como os elementos “Aproveitar a vida” e “Prazer e felicidade” como principais entre todos os grupos.

As viagens de todos os grupos possuem como finalidade aproveitar o destino, gozando de momentos divertidos e novos, os quais são responsáveis por gerar emoções positivas nos viajantes e completar os fatores que fazem parte do ciclo de viagem.

4.5. MODELO FINAL CADEIA MEIOS-FIM

A seguir são apresentadas as correlações entre os elementos dos níveis da teoria da Cadeia de meios-fim de Gutman (1982) para cada Grupo estudado.

4.5.1 CADEIA DE MEIOS-FIM - GRUPO A

Conforme apresentado na seção de “Análise dos Atributos de Destino” o grupo A escolheu doze atributos que caracterizam importantes para a escolha de destino, são eles: preço de câmbio para a moeda local, preço de lazer e entretenimento, preço de passagens aéreas; atribuições do esqui resort sendo opções de lazer e entretenimento, qualidade de instalações, qualidade de serviços, proximidade da montanha; características da montanha sendo qualidade da neve e quantidade da neve; imagem do destino contendo natureza e cultura local; e causa da viagem sendo representado por lazer.

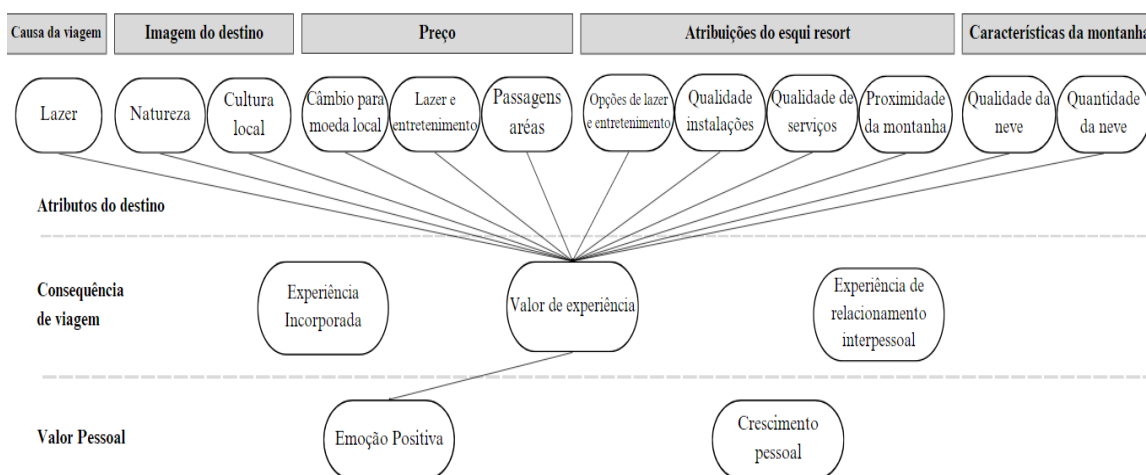


Figura 2 - Diagrama da hierarquia de valor da influência dos fatores na escolha do destino pelo Grupo A

Percebe-se na Figura 2 que para o Grupo A, a principal consequência de viagem são os elementos do “Valor da Experiência” e por fim, estes componentes se relacionam com os itens contidos na “Emoção Positiva” no nível do valor pessoal.

A correlação entre os níveis sugere que, para o grupo A, a percepção final do indivíduo é profundamente moldada pela vivência de novas experiências durante a viagem. Estas proporcionam ao indivíduo deste grupo perceber como “valor pessoal” que aproveitar a vida, o prazer e felicidade, o senso de realização e senso de liberdade, evidenciam um papel fundamental na formação da imagem que os participantes atribuem ao destino.

4.5.2 CADEIA DE MEIOS-FIM - GRUPO B

O grupo B apresentou três atributos, caracterizados como fatores motivadores para realizar a escolha de seus destinos, sendo a natureza, cultura local e lazer.

Como consequência das experiências de viagem, este grupo visa viver novas experiências (89,07%) e ter diversão (80,67%). E por fim, o valor pessoal das experiências de viagens para o grupo B é caracterizado por prazer e felicidade (87,39%) e aproveitar a vida (84,87%) como os principais elementos de valor.

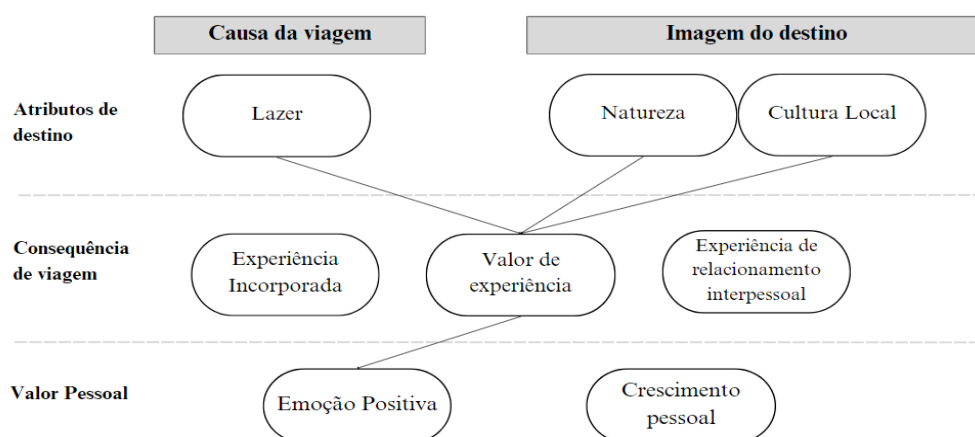


Figura 3 - Diagrama da hierarquia de valor da influência dos fatores na escolha do destino pelo Grupo B

Conforme a Figura 3, os atributos de destino do Grupo B correlacionam-se com as consequências de viagem que atribuem “Valor da Experiência” e por sua vez, estas se relacionam com os itens contidos na “Emoção Positiva” no nível do valor pessoal.

Assim, para o grupo B, a percepção final do indivíduo é fortemente influenciada pela busca ativa por experiências gratificantes, destacando prazer, felicidade e a apreciação da vida como os elementos fundamentais que compõem o valor pessoal resultante dessas vivências.

4.5.3 CADEIA DE MEIOS-FIM - GRUPO C

O grupo C foi o que mais apresentou atributos nas suas escolhas, se mostrando um público bem consciente em relação aos motivos que lhe conduzem a decidir por certo destino.

Quinze atributos foram identificados, dentre eles, destaca-se a sensibilidade ao preço de câmbio para a moeda local, revelando a importância econômica na escolha do destino, dentro deste público mais jovem. Além disso, o preço de lazer e entretenimento, assim como o custo das passagens aéreas e estadia, também se destacam como fatores cruciais na avaliação do valor percebido pelos membros do grupo C.

Além do aspecto econômico, as atribuições do resort de esqui aparecem com a qualidade das instalações e serviços oferecidos, as opções de lazer e entretenimento disponíveis, sendo representados como atributos significativos para a experiência dos participantes. Já nas características específicas da montanha, a qualidade e quantidade de neve, bem como a sinalização da montanha, foram alguns dos atributos escolhidos para este grupo.

O atributo de "lazer" se demonstra como o principal fator como causa da viagem. Já em relação à imagem do destino, é evidenciada a importância de opções de entretenimento. A busca por experiências culturais nos destinos e a natureza aparece novamente como um fator importante para este grupo. Por fim, ter ciência sobre as percepções de incertezas e riscos do local, além de buscar por um destino que seja de fácil acessibilidade, foram os últimos atributos escolhidos pelo grupo C. Dado isso, destinos que transmitam segurança e, ao mesmo tempo sejam alcançáveis para o indivíduo, apresentam-se como mais atrativos para este público.

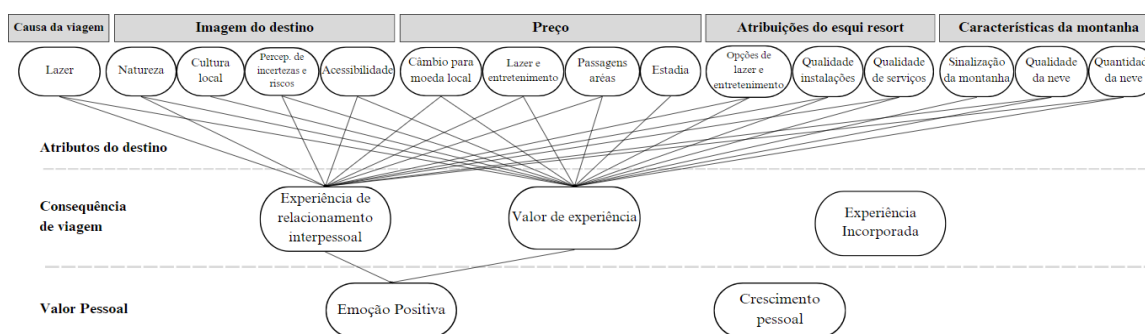


Figura 4 - Diagrama da hierarquia de valor da influência dos fatores na escolha do destino pelo Grupo C

Conforme apresentado na Figura 4, para o Grupo C, os atributos de destinos citados relacionam-se com os elementos das consequências de viagem: “Valor da Experiência” e “Experiência de relacionamento interpessoal”. Contudo, os atributos de destino “cultura local” e “preço de estadia” se relacionam apenas com o valor da experiência.

Para concluir a cadeia de meios-fim do grupo C, as duas consequências de viagem encontradas, relacionam-se com o valor pessoal “emoções positivas”.

4.5.4 CADEIA DE MEIOS-FIM GRUPO D

Os fatores que melhor expressam os motivos do grupo D em escolher um destino são “lazer”, a proximidade à “natureza” e ter consciência das incertezas e riscos do local, como os principais motivadores da causa da viagem e imagem do destino que os respondentes consideraram importante.

A escolha destes atributos, conforme os respondentes é refletida pela consequência de experiência, por algum dos elementos que compõem o valor de experiências. Para o grupo, viver novas experiências e diversão são elementos produzidos através dos atributos relacionados ao destino escolhido.

As consequências da experiência de viagem apresentam a mesma ordem do grupo B, sendo: viver novas experiências (70,73%) e diversão (60,97%).

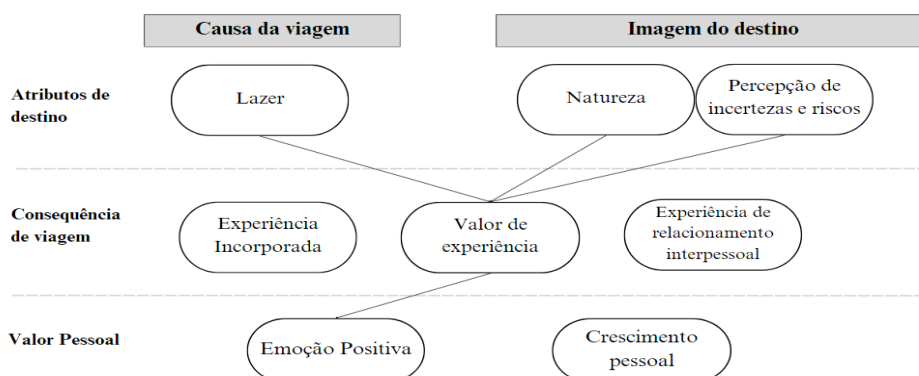


Figura 5 - Diagrama da hierarquia de valor da influência dos fatores na escolha do destino pelo Grupo D

Como apresentado no diagrama da Figura 5, a emoção positiva aparece como o principal motivo ao qual o valor pessoal foi relacionado, demonstrando que o “prazer e felicidade” e “aproveitar a vida”, são os impactos gerados a partir da experiência que estes têm com o destino escolhido. Ocorrendo da mesma ordem do grupo anterior.

Essa análise sublinha a relevância de viver novas experiências e buscar a diversão como elementos fundamentais na construção da percepção de valor pessoal para os integrantes do grupo D, alinhando-se de forma consistente com as prioridades identificadas no outro grupo de não praticantes de esqui e snowboard.

5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa analisou as preferências e os fatores que influenciam moradores de Santa Catarina, das gerações Y e Z, na escolha de destinos na América do Sul para a prática de esqui e snowboard. Foram avaliados aspectos como motivações pessoais e influências culturais e geográficas. Os resultados mostram que os praticantes são motivados por diversos fatores, como o câmbio, preços de lazer, passagens, hospedagem, além de opções de entretenimento, qualidade das instalações e serviços, bem como a quantidade e qualidade da neve. Elementos como lazer, natureza e cultura local também são decisivos.

Em geral, os praticantes possuem maior disponibilidade para viajar e valorizam a diversão e a experiência de novas vivências, fortalecendo seu senso de realização e liberdade. Já os não praticantes são influenciados pela proximidade geográfica e procuram destinos culturalmente atrativos que oferecem lazer e tranquilidade. Destinos que proporcionem prazer e felicidade são preferidos.

Barreiras para a inserção no esporte, como a concentração das férias no verão e menos tempo disponível para viagens, impactam os não praticantes. Suas viagens são, em geral, nacionais, mas novas oportunidades surgem com o início das operações de voos diretos de baixo custo para Argentina e Chile, aumentando a acessibilidade para esses destinos.

A amostragem não probabilística limitou a representatividade dos resultados. No entanto, este estudo oferece insights para o setor de turismo, ajudando a compreender melhor as preferências dos catarinenses e fornecendo subsídios para o desenvolvimento de estratégias eficazes de promoção, tornando as viagens de esqui mais acessíveis e promovendo a cultura de esportes de neve no Brasil. Para estudos futuros, recomenda-se uma investigação mais ampla, que analise o mercado e as estratégias de promoção de destinos de inverno na América do Sul.

REFERÊNCIAS

- Bohyn, C., Flores, D. V., Murray, T., Mohr, B., & Cresswell, M. (2022). Imaging Review of Snowboard Injuries. *Seminars in Musculoskeletal Radiology*, 26(01), 054–068. <https://doi.org/10.1055/s-0041-1731702>
- François, H., Morin, S., Lafayesse, M., & George-Marcelpoil, E. (2014). Crossing numerical simulations of snow conditions with a spatially-resolved socio-economic database of ski resorts: A proof of concept in the French Alps. *Cold Regions Science and Technology*, 108, 98–112. <https://doi.org/10.1016/j.coldregions.2014.08.005>
- Finn, B. (2012). Exploring Ski Tourist Motivations for Active Sport Travel. *Electronic Theses and Dissertations*. 165
- Gammon, S., & Robinson, T. (2004). Sport and Tourism: A Conceptual Framework. *Journal of Sport & Tourism*, 8(1), 21–26. <https://doi.org/10.1080/14775080306236>
- Gibson, H. J. (1998). Sport Tourism: A Critical Analysis of Research. *Sport Management Review*, 1(1), 45–76. [https://doi.org/10.1016/s1441-3523\(98\)70099-3](https://doi.org/10.1016/s1441-3523(98)70099-3)
- Google. (2023). Google Travel. www.google.com. <https://www.google.com/travel/flights>
- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing*, 46(2), 60. <https://doi.org/10.2307/3203341>
- He, X., & Luo, J. M. (2020). Relationship among Travel Motivation, Satisfaction and Revisit Intention of Skiers: A Case Study on the Tourists of Urumqi Silk Road Ski Resort. *Administrative Sciences*, 10(3), 56. <https://doi.org/10.3390/admsci10030056>
- Hudson, S. (2012). Sport and Adventure Tourism. *Routledge*.
- Karl, M. (2018). Risk and Uncertainty in Travel Decision-Making: Tourist and Destination Perspective. *Journal of Travel Research*, 57(1), 129–146. <https://doi.org/10.1177/0047287516678337>
- Klenosky, D. B., Gengler, C. E., & Mulvey, M. S. (1993). Understanding the Factors Influencing Ski Destination Choice: A Means-End Analytic Approach. *Journal of Leisure Research*, 25(4), 362–379. <https://doi.org/10.1080/00222216.1993.11969934>
- Konu, H., Laukkanen, T., & Komppula, R. (2011). Using ski destination choice criteria to segment Finnish ski resort customers. *Tourism Management*, 32(5), 1096–1105. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.09.010>
- Lee, S., Song, H., Lee, C.-K., & Petrick, J. F. (2017). An Integrated Model of Pop Culture Fans' Travel Decision-Making Processes. *Journal of Travel Research*, 57(5), 687–701. <https://doi.org/10.1177/0047287517708619>
- Mayer, V. F., Avila, M. G. (2006). Percepção de injustiça em aumentos de preço: um estudo experimental sobre dependência do consumidor, relevância do serviço, emoções e intenções de comportamento. Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração.
- Miragaia, D., Conde, D., & Soares, J. (2016). Measuring Service Quality of Ski Resorts: An Approach to Identify the Consumer Profile. *The Open Sports Sciences Journal*, 9(1), 53–61. <https://doi.org/10.2174/1875399x01609010053>
- Miragaia, D. A. M., & Martins, M. A. B. (2014). Mix between Satisfaction and Attributes Destination Choice: A Segmentation Criterion to Understand the Ski Resorts Consumers. *International Journal of Tourism Research*, 17(4), 313–324. <https://doi.org/10.1002/jtr.2009>
- Morningstar. (2023). Morningstar. Morningstar.com. <https://www.morningstar.com/>
- NSAA. (2022). U.S. Downhill Snowsports Participant Demographics 2021/22. https://nsaa.org/webdocs/Media_Public/IndustryStats/Skier_Demographics_2022.pdf
- Olson, J. C & Reynolds, T. J. (2001). Understanding consumer decision making: the means-end approach to marketing and advertising strategy. *Psychology Press*.
- Overby, J.W., Gardial, S.F. & Woodruff, R.B (2004). French versus American consumers' attachment of value to a product in a common consumption context: A cross-national comparison. *JAMS* 32, 437–460. <https://doi.org/10.1177/0092070304265697>
- Pan, X., Rasouli, S., & Timmermans, H. (2021). Investigating tourist destination choice: Effect of destination image from social network members. *Tourism Management*, 83, 104217. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104217>
- Rabahy, W. A., Da Silva, J. C. D. Vassallo, M. D. (2008). Relações Determinantes sobre as Despesas e as Receitas da Conta de Viagens Internacionais do Balanço de Pagamentos Brasileiro. *Turismo em Análise*, 19, 293-306.
- Richards, G. (1996). Skilled consumption and UK ski holidays. *Tourism Management*, 17(1), 25–34. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(96\)00097-0](https://doi.org/10.1016/0261-5177(96)00097-0)
- Robinson, T., & Gammon, S. (2004). A question of primary and secondary motives: revisiting and applying the sport tourism framework. *Journal of Sport & Tourism*, 9(3), 221–233. <https://doi.org/10.1080/1477508042000320223>
- Servicio Meteorológico Nacional. (2023). www.smn.gob.ar. <https://www.smn.gob.ar/>
- Daturismo Chile. (n.d.). Servicio Nacional de Turismo | SERNATUR. <https://www.sernatur.cl/daturismo/>
- Perfil del turista extranjero en 2019 - Servicio Nacional de Turismo | SERNATUR. (2024, January 22). Servicio Nacional de Turismo | SERNATUR. <https://www.sernatur.cl/daturismo/perfil-del-turista-extranjero-en-2019/>
- SIA. (2020, November 11). Snowsports Industries America Releases New 2019-2020 Participation Study. Snowsports Industries America. <https://www.snowsports.org/snowsports-industries-america-releases-new-2019-2020-participation-study/>
- Standeven, J., & Paul De Knop. (1999). Sport tourism. *Human Kinetics*.
- Steiger, R., Posch, E., Tappeiner, G., & Walde, J. (2022). Seasonality matters: simulating the impacts of climate change on winter tourism demand. *Current Issues in Tourism*, 1–17. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2097861>
- Sun, H., Xie, X., Gao, J., & Zhang, L. (2022). Influencing factors of destination choice of ski tourism enthusiasts: A means-end chain analytical perspective. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1017961>
- Tham, A., Mair, J., & Croy, G. (2019). Social media influence on tourists' destination choice: importance of context. *Tourism Recreation Research*, 45(2), 1–15. <https://doi.org/10.1080/02508281.2019.1700655>
- Vanat, L. (2022). International Report on Snow & Mountain Tourism - Overview of the key industry figures for ski resorts. *Margelle*. <https://www.vanat.ch/RM-world-report-2022.pdf>
- Wang, J., Luo, Q., Lin, T. (2020). Nested boundaries: group identity formation in highly involved festival participants — a case study of the Midi Qian at the Midi music festival. *Tourism College of Beijing Union University*, 35(5), 139–150.

- Won, D., Bang, H., & Shonk, D. J. (2008). Relative Importance of Factors Involved in Choosing a Regional Ski Destination: Influence of Consumption Situation and Recreation Specialization. *Journal of Sport & Tourism*, 13(4), 249–271. <https://doi.org/10.1080/14775080802577185>
- Zhang, Y., Chen, X., Yu, X. (2019). An analysis of the Tourists' bed and breakfast identifying mechanism and difference in their selection behavior influence. *Human Geography*, 34(5): 117-125,148

O MARKETING SENSORIAL NO COMÉRCIO LOCAL – O CASO DAS CALDAS DA RAINHA

Madalena Eça de Abreu, mabreu@iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093, Coimbra, Portugal.

CEOS.PP Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal

Sara Sousa, ssousa@iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093, Coimbra, Portugal.

CERNAS, Portugal

Anita Oliveira, anita04oliveira@gmail.com, Instituto Politécnico de Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093, Coimbra, Portugal.

Clara Viseu, cviseu@iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093, Coimbra, Portugal.

CEOS.PP Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal

CERNAS, Portugal

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender o impacto da utilização de ferramentas de marketing sensorial no comércio das pequenas regiões. Para alcançar este objetivo desenvolveu-se uma investigação localizada na cidade de Caldas da Rainha, reconhecida pelo seu peso histórico, tradicional e cultural. Através de uma detalhada revisão da literatura e com o recurso às respostas obtidas através de questionários divulgados online, este estudo concluiu que as estratégias de marketing sensorial produzem sobre o comércio e a cidade, enriquecendo ainda o conhecimento académico ao abordar temas sensoriais pouco explorados. Os resultados mostram que a estimulação sensorial influencia positivamente o processo de compra, a satisfação dos consumidores e suas emoções. Também se conclui que, nesta cidade das Caldas da Rainha, os estímulos visuais e táteis têm maior impacto, sendo assim de realçar a implementação de estratégias que também privilegiem os sentidos olfativos, auditivos e gustativos para valorizar os produtos e reforçar a perceção da marca.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing Sensorial, Cinco Sentidos, Consumidor, Experiência, *Place Branding*.

ABSTRACT

The present study aims to understand the impact of using sensory marketing tools on commerce in small regions. To achieve this objective, research was carried out in the city of Caldas da Rainha, recognized for its historical, traditional and cultural importance. Through a detailed review of the literature and the use of responses obtained through questionnaires published online, this study concluded that sensory marketing strategies impact commerce and the city, further enriching academic knowledge by addressing little-explored sensory topics. The results show that sensory stimulation positively influences the purchasing process, consumer satisfaction and their emotions. It was also concluded that, in this city of Caldas da Rainha, visual and tactile stimuli have a greater impact, therefore it is important to highlight the implementation of strategies that also favor the olfactory, auditory and gustatory senses to enhance the products and reinforce the perception of the brand.

KEYWORDS: Sensory Marketing, Five Senses, Consumer, Experience, *Place Branding*.

1. INTRODUÇÃO

O marketing sensorial consiste na aplicação de estratégias centradas nos cinco sentidos humanos, ou seja, a visão, a audição, o paladar, o tato, e o olfato, para estimular e despertar emoções que vinculem as relações entre a marca e o consumidor (Gómez R. & Mejía, 2013; Farhadi et al, 2017; Hussain, 2019 Abdolmohamad Sagha et al., 2022). De facto, é através dos sentidos que o consumidor toma consciência e percebe a organização, os produtos e as marcas (Hultén et al., 2009; Hulten, 2011, 2015). A criação de atmosferas e experiências que proporcionam sensações agradáveis nos consumidores pretende culminar na máxima satisfação e fidelização dos clientes (Hussain, 2018).

O âmbito deste trabalho prende-se com a verificação do impacto e relevância que a adoção de medidas de marketing sensorial assume nos consumidores e nas pequenas regiões. Com efeito, o esboço da cidade em estudo pretende representar locais em desenvolvimento e marcados pela história, cultura e tradição. O concelho de Caldas da Rainha pertence ao distrito de Leiria, encontra-se inserido na Região Oeste (NUTS III), ocupa uma área de 256km² e, no tem uma população residente de 52.399 habitantes (GEE, 2022). Esta região é conhecida pelo seu comércio artesanal e mercados tradicionais, caracteriza-se como um meio interessante a explorar. Aquando da elaboração da investigação, é necessário compreender conceitos e o que, de verdade, envolve o marketing dos cinco sentidos e as implicações nos locais em estudo. Assim sendo, proceder-se-à compreensão dos conceitos presentes e de toda a sua envolvência.

Nesse sentido, primeiramente será elaborado um enquadramento teórico da temática, com recurso à literatura existente. De seguida será traçada a metodologia de investigação, bem como a idealização da recolha de dados, que serão posteriormente tratados com recurso ao software estatístico SPSS. Deste modo, a informação será tratada e analisada para, futuramente, ser discutida e confrontada com a literatura.

Ao longo do estudo desenvolvido, procurar-se-á entender qual a percepção que a amostra em causa detém relativamente ao marketing sensorial e aos seus efeitos na região em questão. A par disso, serão igualmente elaboradas propostas para desenvolvimentos futuros e ainda apresentadas possíveis limitações do estudo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O MARKETING SENSORIAL

Nos dias de hoje, o marketing destaca-se, cada vez mais, como uma forte alavanca nas organizações, sendo reconhecido como um pilar de extrema relevância na vida dos produtos e serviços, bem como na experiência que é vivida nos processos de compra e consumo (Leventhal, 2005; Urbonavicius et al., 2008; Alruthia, 2020). Por consequência das frequentes mudanças ocorridas nos mercados e pela constante necessidade de adaptação a novos contextos, a relação marca-consumidor foi ganhando terreno (Loureiro, 2012; Abdghani et al., 2016; Schreuder et al., 2024). É observável que o consumidor deixa a forma passiva e adquire uma postura ativa que responde a emoções e estímulos. Esta vertente do marketing permite estreitar e criar laços com os consumidores através das experiências que proporciona.

As organizações tendem a recorrer, cada vez mais, à implementação de medidas de cariz sensorial e ao apelo dos sentidos humanos. A adesão ao marketing sensorial tem como explicação a necessidade de destaque face aos concorrentes. Reconhece-se, assim, "a importância da experiência de marca multissensorial na diferenciação, distinção e posicionamento de uma marca na mente humana como uma imagem" (Lindstrom, 2005).

É interessante pensar que as experiências sensoriais se têm tornado uma prioridade quando há escolhas entre opções concorrentes (Hultén, 2011, 2015). Pois, é por meio dos sentidos humanos que os consumidores diferenciam uma marca de marcas semelhantes, uma vez que "os sentidos estão ligados a memórias, emoções e sentimentos e estabelecem fortes interações físicas e psicológicas com bens e serviços" (Krishna, 2012).

Este tipo de marketing pode, por isso, ser definido como aquele que envolve os sentidos, indo então afetar todo o comportamento do consumidor desde a sua percepção, avaliação e o comportamento dos consumidores" (Hultén et al., 2009). Caracterizando-se como um bom instrumento para criar gatilhos subconscientes que influenciam a percepção sensorial do consumidor.

A adoção de diferentes pistas e estímulos sensoriais é sugerida, por forma a gerar valor acrescentado na relação do consumidor com a empresa (Hultén et al., 2009). Uma vez que os ambientes a que os consumidores estão sujeitos e a experiência de consumo que é criada podem afetar o comportamento de compra (Kotler, 1973). Além disso, sabe-se que o marketing sensorial auxilia a permanência dos clientes nos estabelecimentos e aumenta a probabilidade de compra (Spence et al., 2014).

Por diversos motivos enunciados, torna-se primordial que as organizações estejam conscientes da relevância das experiências multissensoriais e da fusão holística dos cinco sentidos. O saldo é, por isso, positivo.

Contudo, salvaguarda-se a importância de não trabalhar o marketing sensorial de forma isolada, dado que ativar sentidos pressupõe respostas diferenciadas nos diferentes indivíduos, consoante as suas particularidades (Krishna, 2012). Assim como, é sublinhada a ideia de que a eliminação de importantes pontos de contacto sensoriais é prejudicial, uma vez que a mensagem é melhorada caso apele a vários sentidos (Hultén et al., 2009).

Os métodos sensoriais implementados devem, no entanto, ser trabalhados de forma pensada e estruturada, de modo que as experiências elaboradas possam ser avaliadas. O recurso a interrupções permite controlar a estimulação produzida, de maneira a não criar atmosferas muito complexas (Spence, 2021).

2.2. OS CINCO SENTIDOS

Maior parte do nosso conhecimento do mundo advém dos sentidos. São estes que estabelecem a ligação com a memória e acedem às emoções passadas e presentes (Krishna, 2012).

Os sentidos humanos influenciam fortemente a forma como criamos imagens e processamos intuitivamente as informações sensoriais para tomar decisões (Krishna, 2012). Resultados inerentes à implementação de estratégias baseadas nos cinco sentidos permitem perceber o interesse de não descorar dos mesmos. Cada um com a sua importância, os sentidos contemplam a capacidade de se multiplicarem na forma como se expressam, podendo ser aplicados e adaptados a inúmeros contextos e ambientes.

Os elementos sensoriais que integram os produtos mostram o papel preponderante dos cinco sentidos na relação do consumidor com o produto. A título exemplificativo, o cheiro das pipocas, a textura e o som de cereais a serem mastigados, ou o cheiro de um carro novo, representam estímulos sensoriais que conduzem a comportamentos irracionais, assim como auxiliam na diferenciação entre marcas (Hultén, 2011, 2015). Conhecer as particularidades de cada um dos sentidos e a forma como desencadeiam determinadas atitudes e impulsos no processo de compra e relação com as marcas é fundamental.

A visão, de entre os cinco sentidos o mais poderoso e proeminente (Lindstrom, 2005), é o sentido que transmite maior confiança e importância para a maioria dos humanos, sendo muitas vezes o responsável pela primeira impressão (Kotler, 1973). Fatores como a intensidade da iluminação, o foco de luz, os gráficos, as cores e as

orientações escolhidas são expostos de forma estratégica, de modo a criar, no consumidor, o efeito pretendido (Hultén et al., 2009).

Utilizado para fins comerciais desde os anos 50 (Spence, 2021), "o som é usado recorrentemente para desencadear emoções, criar laços afetivos com as marcas, assim como desenvolver uma atmosfera específica nos espaços" (Krishna, 2012). Através de jingles, vozes, músicas e sons próprios, as marcas aprofundam a relação e experiência do cliente. A forma de exposição do som, como o volume, ritmo e tom, é capaz de manipular reações no consumidor (Spence et al., 2014), influenciando o comportamento de compra.

Por sua vez, o olfato é um sentido especialmente dependente de informações auditivas ou visuais, que permitem localizar e identificar de forma mais precisa as fontes de odor (Herz, 2007). Contudo, podemos "fechar os olhos, tapar os ouvidos, não tocar em nada e não pôr nada na boca, mas o cheiro continua a ser o elemento essencial do ar que respiramos" (Krishna, 2012). A influência do cheiro é capaz de despertar emoções e comportamentos diversos, estrategicamente pensados, por forma a afetar o processo de consumo.

O sentido do paladar nem sempre é expresso através de experiências gustativas. "A apresentação, o ambiente, o conhecimento gastronómico, assim como a cultura e a componente hormonal, que condicionam preferências, também contribuem para a experiência gustativa" (Spence, 2021). Caracterizado como o mais distinto de todos, o paladar é o resultado da combinação dos cinco sentidos (Krishna, 2012). Podendo o ser humano identificar cinco sabores básicos: doce, azedo, salgado, amargo e umami.

Por fim, o tato representa um importante indicador para o consumidor, pois interfere na perceção do ambiente e da experiência de consumo (Peck & Childers, 2003). Permitir que os clientes possam tocar nos produtos afeta positivamente as suas intenções de compra da marca (Spence, 2021). Por exemplo, na indústria da moda, o toque destaca-se como o principal fator de vendas.

Depreende-se que a implementação de ferramentas e de estratégias de marketing sensorial, sobretudo a aplicação de mais do que um sentido em simultâneo, é primordial para as organizações nos dias de hoje, uma vez que a experiência sensorial se reconhece mais positiva. Para além disso, sabe-se, através de exames como a ressonância magnética, de que forma os sentidos estão interligados (Spence et al., 2014). É interessante perceber que "as fragrâncias nos podem fazer ver, que os sons nos podem fazer lambear os lábios e que a visão nos ajuda a imaginar sons, paladares e tatos - se a informação sensorial que recebemos estiver convenientemente conjugada" (Spence, 2021).

2.3. O PLACE BRANDING

A exploração de medidas e as consequências proporcionadas por estratégias que afetem os elementos-chave de uma região requerem gestão e planeamento. E, de modo a estruturar um plano eficiente, que auxilie na gestão das cidades e no alcance de determinados objetivos estratégicos, o marketing surge como uma ferramenta de trabalho indispensável.

Com efeito, no século atual, os territórios de qualquer região adotam crescentemente estratégias e ferramentas de marketing (Ashworth & Kavaratzis, 2010). Se numa fase inicial o marketing se destinava única e exclusivamente à promoção e divulgação de empresas e marcas, atualmente o seu campo é vasto e as diferentes estruturas e organizações aplicam ferramentas da disciplina de marketing (Hanna et al., 2021). Desta forma, também os poderes públicos podem e devem usar do marketing para a melhoria de um território e dos cidadãos em geral (Kotler et al., 1999).

Atualmente, é comum a prática de marketing territorial, que consiste em aplicar um conjunto de estratégias e métodos de marketing para promover um determinado território, nomeadamente uma cidade, uma região, ou um país, com o objetivo de atrair e satisfazer as necessidades de diferentes stakeholders, nomeadamente turistas, habitantes, investidores e empresas, promovendo o desenvolvimento local e territorial desejado (Kotler et al., 2012; Lages et al., 2018). As cidades, inseridas num contexto de competição global, precisam de trabalhar a sua imagem, identidade e posicionamento (Anholt, 2010). A função do marketing territorial é justamente fazer com que um local seja reconhecido por suas características únicas e pela produção que o distingue. Este processo de diferenciação contribui para o desenvolvimento urbano, atraindo pessoas, investimentos e atividades económicas (Zenker & Braun, 2017).

O marketing territorial é uma ferramenta fundamental na atração de novos negócios e investimentos, além de satisfazer as necessidades da comunidade local, incluindo turistas (Kavaratzis, 2004). O desenvolvimento do comércio e do artesanato local, que muitas vezes representa o símbolo de uma região, reforça o potencial desses locais. A adoção de estratégias inovadoras para fortalecer as regiões depende da colaboração entre os stakeholders (Zenker, 2011). Um dos principais objetivos do place branding é otimizar os pontos fortes de uma região, promovendo seus atrativos principais (Kavaratzis & Ashworth, 2005).

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem exploratória e quantitativa. A fase exploratória permite aprofundar o conhecimento sobre o fenómeno estudado, enquanto a abordagem quantitativa facilita a compreensão do comportamento dos indivíduos, suas experiências e tendências (Creswell, 2014). O estudo tem como foco o impacto das estratégias de marketing sensorial no comércio local da região de Caldas da Rainha.

Com base na revisão de literatura e nos objetivos definidos, propõem-se as seguintes questões de investigação:

1. As empresas da região adotam ferramentas de marketing sensorial?
2. Quais estímulos sensoriais são mais valorizados pelos consumidores?
3. A adoção de estratégias de marketing sensorial gera vantagens competitivas?
4. Qual é o impacto das ferramentas de marketing sensorial nas empresas?
5. Essas ferramentas conduzem à fidelização e maior satisfação dos consumidores?

Para a revisão de literatura, foi utilizada a análise documental.

Também se usou uma breve análise documental para a contextualização do caso em estudo, isto é, o comércio local das Caldas da Rainha.

Na fase quantitativa, são aplicados questionários a uma amostra representativa de consumidores e empresários locais, analisados posteriormente através do software SPSS (Field, 2018). Este método permitirá entender o impacto das estratégias sensoriais no comércio local da cidade.

A população desta investigação corresponde aos consumidores da cerâmica artesanal da região de Caldas da Rainha. A amostra pretende-se que seja adequada para suportar a análise de dados, por forma a obter-se uma amostra representativa (Hill & Hill, 2002).

4. RESULTADOS

4.1. O Comércio Local de Caldas da Rainha

A região de Caldas da Rainha é conhecida pela sua tradição cerâmica, originada pela qualidade das suas terras ricas em barro. A cidade é internacionalmente reconhecida pelas suas peças de cerâmica, uma arte influenciada por figuras como Rafael Bordalo Pinheiro. Além disso, a cerâmica fálco-satírica é um marco cultural da cidade (Gaspar, 2019). O artesanato local, com forte valor histórico e cultural, constitui um dos principais elementos de identidade da região, atraindo visitantes e fortalecendo a economia local (Freitas, 2020).

Remonta ao século XIII a produção de vasos e jarros, construídos para uso quotidiano nas cozinhas e afazeres da população, assim como no fornecimento de louça ao hospital (Serra, 1991; Katz, 1999). De forma mais ativa, nos séculos XVI e XVII, os oleiros começam a ser reconhecidos, afigurando importantes intervenientes no desenvolvimento da estrutura urbana da cidade (Katz, 1999).

Além das peças já descritas para uso do dia a dia, a cerâmica caldense é também marcada pela cerâmica vidrada e com cores naturais, solicitada por compradores como casas reais (Katz, 1999). A louça, que em muitos casos segue influência do estilo Palissy, passa a ser produzida por forma a satisfazer contextos utilitários, assim como decorativos e artísticos (Serra, 2019).

Com o decorrer dos anos e após um período de crise e declínio da cerâmica da região, D. Maria dos Cacos, conhecida ceramista do século XIX, abre a primeira fábrica de louça na cidade de Caldas da Rainha. Posteriormente, surgem outras fábricas de peso, assim como ceramistas, sobretudo nos anos de 1850 a 1920. Em destaque encontram-se nomes como Manuel Cipriano Gomes Mafrá, Rafael Bordalo Pinheiro, José Alves Cunha, José Francisco de Sousa, Manuel Gustavo Bordalo Pinheiro, Francisco Gomes de Avelar e Francisco Elias (Serra, 1991; Katz, 1999).

De sublinhar que, o ponto mais alto da atividade cerâmica é atingido com Rafael Bordalo Pinheiro, autor do famoso ícone nacional Zé Povinho (Go Caldas, 2014a). O ceramista é reconhecido como o mais “bem-sucedido ceramista português” (Katz, 1999, p. 85), que vem também a ser caricaturista. Em 1884, abre a Fábrica de Faianças das Caldas da Rainha, que posteriormente é seguida pelo seu filho Manuel Bordalo Pinheiro, contudo, este não mantém tão ativamente o estilo adotado pelo seu pai.

Os nomes de relevo apresentados permitiram criar um legado que se mantém até hoje, destacando-se, atualmente, fábricas como a Fábrica de Faianças Bordallo Pinheiro, a Molde, e ceramistas a título individual (Go Caldas, 2014a). As peças características da região fornecem à mesma uma personalidade própria e inconfundível, como demonstrado na Ilustração 1. Popular pelas suas peças de cores vibrantes e pelas representações de alimentos, animais, personalidades e de carácter fálco-satírico, a cerâmica caldense é considerada um ex-líbris da cidade de Caldas da Rainha (Katz, 1999; Go Caldas, 2014a).



Figura 1: Exemplos de Cerâmica Artesanal de Caldas da Rainha

Fonte: Elaboração própria (fotografias retiradas da internet)

A razão pela qual a temática do Place Branding é passível de ligação com a região em questão deve-se à oportunidade e interesse dos elementos territoriais, nomeadamente a cerâmica caldense. Isto porque, a região de Caldas da Rainha possui história, tradição e matérias primas que sustentam a adoção e implementação de estratégias de teor territorial.

Assim sendo, e no seguimento do conhecimento adquirido na revisão literária apresentada, a região em causa possui elementos significativos para a gestão do Place Branding: personalidades marcantes, como é o caso de Rafael Bordalo Pinheiro, que é “hoje uma das marcas de qualidade das Caldas da Rainha e uma das suas maiores atrações” (Go Caldas, 2014a); estruturas históricas e emblemáticas, como o Parque D. Carlos I, a Rota Bordaliana, ou o Hospital Termal Rainha Dona Leonor; e ainda eventos típicos, como a Feira 15 de Agosto, Feira do Cavalo, Caldas Late Night e Feira dos Frutos (Go Caldas, 2014b).

4.2. Estimulação Sensorial da Cerâmica Caldense

O artesanato regional de Caldas da Rainha, e talvez de forma inconsciente, estimula desde cedo, o sentido visual. Desse modo, através de formas, cores e estilos próprios a cerâmica artesanal caldense é visivelmente evidente quando observada. O cuidado pela apresentação e exposição das peças são tidas em conta (Serra, 1991). De modo geral, os pequenos comércio, assim como as fábricas mais relevantes e as estruturas urbanas da cidade procuram exibir as peças de forma mais cuidada e pensada, assim como demonstra a Ilustração 4. Apostando nos detalhes como a decoração, orientação das peças, embalagens, seleção de cores, publicidade, entre outros.



Figura 2: Lojas de Cerâmica de Caldas da Rainha

Fonte: Elaboração própria (fotografias retiradas da internet)

No caso em estudo, o estímulo auditivo aparenta estar mais associado à emissão sonora de uma peça a ser trabalhada, tocada ou pousada. Transmitir de forma audível o processo das peças a serem manufaturadas, ou percutir esse som, mostra sensibilização para com a experiência que o consumidor ou turista vive.

Relativamente ao toque, este sentido tem o poder de influenciar a percepção do ambiente. Por meio da experiência tátil é possível caracterizar produtos e marcas. É de entre fatores como a forma, o material, o peso, a solidez e a temperatura que são expressos atributos do produto, traduzidos através do toque (Hultén, 2011; Rodrigues et al., 2011). Quando associado à cerâmica caldense, o toque vai para além da experiência de sentir a peça acabada. Contempla igualmente, todo o processo de desenvolvimento da peça artesanal, desde o trabalhar do barro até à finalização decorativa.

Relativamente à estimulação olfativa da cerâmica caldense o aroma do barro não é exceção. A possibilidade de apreciar o cheiro da matéria prima a ser trabalhada ou já acabada, concede ao consumidor, ou turista, um momento rico em emoções.

Já o paladar, e uma vez que carece da simbiose de todos os sentidos (Hultén, 2011), é suscetível de influências externas como os atributos físicos, ingredientes, informações nutricionais, embalagem e publicidade (Hoch & Ha, 1986). Acresce que e uma vez que a cerâmica da região é abundante em peças como alimentos – frutos e legumes – e animais, seria interessante trabalhar o estímulo gustativo nesse sentido. Como por exemplo, através da libertação de aromas associados a cada peça.

4.3. OS RESULTADOS

4.3.1. A AMOSTRA E O INQUÉRITO

Dos dados obtidos foi possível recolher 158 respostas, das quais 155 correspondem a conhecedores da cerâmica artesanal da região de Caldas da Rainha.

O perfil sociodemográfico é composto, na sua maioria por indivíduos do sexo feminino (76,6%), com idades compreendidas entre os 45 a 54 anos (26,6%), casados (47,5%), habitantes na zona de Caldas da Rainha (76,5%), licenciados (51,9%), empregados (71,5%) e com rendimentos líquidos mensais entre os 1001€ e 1500€ (34,8%).

Os dados do estudo empírico foram recolhidos por meio de um inquérito por questionário online. A elaboração e disponibilização do questionário online foi feita através da plataforma Google Forms, e acedido através de um link, partilhado nas redes sociais de uma das autoras deste estudo. Aquando da partilha do referido link, constava uma pequena contextualização do intuito do questionário online, assim como informações essenciais para a realização e preenchimento do mesmo.

Antes da disponibilização da versão final do questionário, foi efetuado um pré-teste do questionário a um universo de cinco inquiridos. A realização do pré-teste tem como objetivo a verificação da organização do questionário, a linguagem, clareza, formatação, compreensão, duração da resposta e deteção de possíveis erros.

O presente questionário encontra-se organizada em três partes. A primeira parte destina-se a recolher os dados sociodemográficos dos indivíduos inquiridos, por forma a determinar o perfil da amostra em estudo. A segunda parte, tem em conta questões gerais da temática abordada na presente dissertação, ou seja, o marketing sensorial

e a influência dos cinco sentidos nos inquiridos. Por fim, a terceira parte, mais focalizada no objeto de estudo – cerâmica artesanal da região de Caldas da Rainha – pretende abordar a temática principal e relacioná-la com a região em estudo.

A construção do questionário teve por base a utilização de questões de resposta múltipla e escalas, nomeadamente a escala de Likert de 5 pontos, em que 1, 2, 3, 4 e 5 correspondem respetivamente a “Discordo Totalmente”, “Discordo”, “Não Concordo, Nem Discordo”, “Concordo” e “Concordo Totalmente”.

De notar que para a aplicação do teste de cruzamento de variáveis foi necessário agrupar as categorias que correspondem à escala de Likert de 5 pontos em três níveis: 1; 2; e 3. Desse modo, agrupou-se os graus de concordância 1 e 2 no nível 1, o grau de concordância 3 no nível 2, e por fim, os graus de concordância 4 e 5 no nível 3.

Assim sendo, e com recurso ao software SPSS, depois do cruzamento de variáveis será analisado o p-value do Qui-quadrado de Pearson. Para níveis de significância (α) de 0,05 tem-se que: se p-value for menor ou igual a α existe associação estatisticamente significativa entre as variáveis; se p-value for maior que α não é possível concluir a associação entre as variáveis.

Adicionalmente, e quando p-value assume valores menores ou iguais a α , também é analisado o coeficiente de correlação de Kendall. O coeficiente de Kendall, representado por T (tau), entende-se como uma medida não paramétrica que avalia a associação entre duas variáveis. Os valores de T variam de -1 a +1. Para valores próximos a -1 e +1 a correlação é considerada forte. No caso de valores mais próximos de 0 a correlação já se reconhece como fraca.

4.3.2. RESULTADOS DOS INQUÉRITOS

4.3.2.1. ESTIMULAÇÃO SENSORIAL NO ATO DA COMPRA

No que concerne ao conceito de marketing sensorial, os resultados mostram que aproximadamente metade dos inquiridos (49,4%) indicou já ter ouvido falar desse conceito, enquanto 36,7% afirmou que não, e 13,9% ficaram incertos. No entanto, quando questionados sobre se entendiam o que é marketing sensorial, 50% afirmaram ter uma ideia clara, enquanto 28,5% não sabiam do que se tratava, e 21,5% estavam inseguros sobre o conhecimento.

Quanto aos estímulos sensoriais, cerca de 81,7% dos participantes expressou preferência por experiências ricas em estímulos sensoriais. Entre os estímulos mais valorizados, o visual foi o mais citado (43,28%), seguido do auditivo (16,87%), olfativo (12,03%), gustativo (9,96%) e tátil (7,38%). Ainda, 10,1% dos participantes afirmaram nunca ter refletido sobre a questão.

Relativamente à influência sensorial no ato da compra, a pesquisa demonstra que 91,8% dos inquiridos concordam que a estimulação dos cinco sentidos influencia positivamente o ato de compra, com 55,7% concordando totalmente. Especificamente, os estímulos visuais são os mais influentes, com 82,9% dos inquiridos reconhecendo sua relevância, seguidos por: Gustativo: 59,5%; Tátil: 57,6%; Olfativo: 53,8%; e Auditivo: 48,1%.

Para os produtos de cerâmica da região, o estímulo visual tem a maior influência (87,8%), seguido pelo tátil (60,2%). No entanto, os estímulos olfativos (aroma do barro), auditivos (sons das peças) e gustativos apresentam menos impacto, com grande parte dos inquiridos discordando que esses fatores influenciam a compra.

Foi analisada também a associação entre a influência dos estímulos no contexto geral e específico da cerâmica caldense: Visão e Audição mostram uma associação significativa, indicando que influenciam a compra tanto de forma geral quanto específica. Olfato, Tato, e Paladar não mostram essa associação, sugerindo que no contexto da cerâmica artesanal, esses estímulos têm menor relevância.

A pesquisa conclui que o visual é o estímulo mais influente no ato de compra da cerâmica caldense, enquanto o olfato, audição e paladar desempenham papéis menores.

4.3.2.2. A SATISFAÇÃO E AS EMOÇÕES

O indicador de satisfação examina a influência dos estímulos sensoriais nos níveis de satisfação dos inquiridos. De acordo com os resultados, 81% dos entrevistados expressaram um alto grau de concordância (graus 4 e 5) de que a estimulação sensorial afeta a sua satisfação.

Os resultados dos estímulos sensoriais são os seguintes:

- Visão: 75,3% concordam que estímulos visuais aumentam sua satisfação.
- Olfato: 57,6% afirmam que o olfato influencia sua satisfação.
- Audição: 52,5% reconhecem a influência dos sons na sua satisfação.
- Tato: 53,8% concordam que o toque aumenta sua satisfação.
- Paladar: 63,3% indicam que o gosto influencia a satisfação.

A satisfação relacionada à cerâmica caldense também varia da seguinte forma:

- Visão: 82% dos inquiridos sentem-se satisfeitos ao visualizar as peças.
- Tato: 58,9% concordam que o toque nas peças aumenta sua satisfação.
- Audição e olfato: 47,4% e 45,5%, respectivamente, estão indecisos quanto à influência destes sentidos.
- Paladar: 69,9% discordam que o paladar seja relevante para a satisfação.

No que concerne às associações entre variáveis sensoriais e satisfação, os resultados permitem concluir:

- Visão, audição e tato têm uma influência consistente na satisfação tanto em contextos gerais como no caso específico da cerâmica.
- Olfato e paladar não apresentam a mesma consistência entre o contexto geral e o contexto da cerâmica caldense.

Em resumo, os estímulos sensoriais, em geral, têm uma grande influência na satisfação dos consumidores, com destaque para os estímulos visuais e táteis.

No campo das emoções, os resultados mostram que os sentidos têm um forte impacto emocional. Dos entrevistados, 88,6% (140 indivíduos) concordam com a afirmação de que os sentidos afetam as suas emoções.

4.3.2.3. CONHECIMENTO DA CERÂMICA CALDENSE

A pesquisa revela que 97,5% dos participantes afirmam conhecer o artesanato característico de Caldas da Rainha, enquanto apenas 3 pessoas indicaram não conhecê-lo. Além disso, 96,8% associam as peças de cerâmica caldense à região, destacando-a como um ponto de atração (93,7%). Os locais onde a cerâmica é mais observada incluem lojas artesanais e figuras expostas pela cidade. Os estímulos visuais e táteis são os mais reconhecidos, enquanto os estímulos olfativos, gustativos e auditivos são os menos associados ao artesanato da região.

A maioria dos participantes (70,9%) afirmou que gostaria de participar no processo de desenvolvimento de uma peça de cerâmica, sugerindo interesse por essa experiência, o que pode apoiar sugestões futuras nessa área.

Outra questão ainda indicou ainda que a maioria da amostra (90,5%) considera o apelo da estimulação sensorial importante em regiões conhecidas pelo artesanato.

4.4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como síntese da pesquisa empírica obteve-se o seguinte.

Os resultados obtidos confirmam as questões de pesquisa do primeiro capítulo. Todos os objetivos foram alcançados:

1. A região de Caldas da Rainha aplica ferramentas sensoriais (Q1: Sim).
2. A região é influenciada por estímulos sensoriais, com respostas positivas para as questões Q2, Q3 e Q4.
3. Os estímulos sensoriais com maior potencialidade e adesão foram identificados, com ênfase nos estímulos visuais (Q5: Sim).
4. Os elementos sensoriais impactam o reconhecimento da região, com respostas afirmativas para Q6 e ligações a Q1 e Q3.

Assim, foi determinada a influência positiva dos estímulos sensoriais nos consumidores e seu impacto favorável na região de Caldas da Rainha.

Em conclusão, os resultados desta pesquisa permitem responder à questão principal. Além disso, possibilitará uma análise mais ampla, permitindo compreender se as estratégias de marketing sensorial adotadas pelas empresas locais contribuem para vantagens competitivas e para a satisfação dos consumidores.

Os resultados também fornecerão insights sobre os estímulos sensoriais mais eficazes para a fidelização dos clientes, além de avaliar os benefícios para a região como um todo.

5. CONCLUSÃO

A investigação aborda a crescente aplicação do marketing sensorial, enfatizando os benefícios comprovados de estratégias que envolvem os cinco sentidos. Apesar de muitas marcas estimularem os consumidores inconscientemente, a utilização consciente dessas estratégias é crucial para diferenciar produtos e influenciar decisões de compra. A pesquisa foca no impacto dos estímulos sensoriais na região artesanal de Caldas da Rainha, buscando avaliar e validar a literatura existente sobre o tema.

A análise empírica, realizada por meio de questionários online, revelou que a maioria dos respondentes é feminina, com idades entre 45 e 54 anos, e com um perfil educacional e profissional diversificado. Embora 49,4% dos inquiridos tenham conhecimento do marketing sensorial, há espaço para evolução nesse aspecto. Os resultados mostram que a estimulação visual é a mais valorizada, seguida pelos estímulos auditivos, olfativos, gustativos e táteis. No que diz respeito ao ato de compra, os estímulos visuais e táteis têm a maior influência no consumo de cerâmica artesanal.

Além disso, 81,1% dos respondentes afirmaram que experiências sensoriais ativas aumentam sua satisfação. Contudo, a cerâmica caldense apresenta uma lacuna na estimulação olfativa, auditiva e gustativa, sugerindo que esses sentidos poderiam ser mais bem explorados. As emoções também são impactadas por estímulos sensoriais, com 88,6% dos inquiridos reconhecendo essa influência.

Caldas da Rainha é fortemente associada ao seu artesanato, especialmente a cerâmica, que é amplamente reconhecida e considerada um ponto de atração local. A pesquisa sugere que a combinação do marketing sensorial com estratégias de *Place Branding* pode fortalecer a imagem da região, ressaltando seu potencial

cultural e histórico. Assim, a aplicação de estratégias sensoriais inovadoras pode não apenas beneficiar a região, mas também reforçar sua identidade como um destino turístico atrativo.

Por último, salienta-se que o estudo enfrentou algumas limitações como o alcance da Amostra, pois embora a amostra seja representativa, seria benéfico obter perspectivas de fora da região. Em segundo lugar a divulgação do Questionário também é uma limitação pois o questionário foi apenas compartilhado nas redes sociais da autora, limitando a distribuição nos meios locais. Ainda se pode apontar como limitação neste estudo a falta de exemplos presenciais dos estímulos sensoriais dificultou a compreensão mais aprofundada do tema pelos inquiridos.

REFERÊNCIAS

- Abdghani, Noor Hasmini & Tuhin, Md. (2016). Consumer Brand Relationships. *International Review of Management and Marketing*. 6. 950-957. 10.2139/ssrn.3497812.
- Abdolmohamad Sagha, M.; Seyyedamiri, N.; Foroudi, P.; Akbari, M. The One Thing You Need to Change Is Emotions: The Effect of Multi-Sensory Marketing on Consumer Behavior. *Sustainability* 2022, 14, 2334. <https://doi.org/10.3390/su14042334>
- Alruthia, Musab. (2020). The Importance of Marketing Strategies.
- American Psychological Association. (2013). *Publication manual of the American Psychological Association* (6th ed.). Washington, DC: Author.
- Agapito, D. (2022). *Marketing sensorial: Casos no retalho, hospitalidade e turismo* (1ª ed.). Faro, Portugal: Sílabas & Desafios.
- Aguiar, E., & Farias, S. (2014). Estímulos sensoriais e os seus significados para o consumidor: Investigando uma atmosfera de serviço centrado na experiência. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(5), 65-77. <https://doi.org/10.5585/remark.v13i5.2757>
- Areiza, J., & Restrepo, A. (2018). Methodological proposal for the analysis and measurement of sensory marketing integrated to the consumer experience. *Revista DYNA*, 85(207), 54-59. <https://doi.org/10.15446/dyna.v85n207.66129>
- Farhadi, Shima & Slambolchi, Alireza & Alhosseini Hamedani, Seyed Erfan. (2017). Sensory Marketing: A Review and Introduction. 3. 103-107. 10.21634/SJAM.3.3.103107.
- GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos (2022). Concelho/Municipality: Caldas da Rainha. República Portuguesa – Economia. Disponível em: <https://www.gee.gov.pt/pt/documentos/publicacoes/estatisticas-regionais/distritos-concelhos/leiria/caldas-da-rainha/3164-caldas-da-rainha/file> (Acedido a 28 de setembro de 2024).
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Go Caldas. (2014a). Cerâmica nas Caldas da Rainha. Consultado a 18 de maio de 2023, em <https://gocaldas.com/ceramica-nas-caldas-da-rainha/>.
- Gómez R., C., & Mejía, J. E. (2013). La gestión del Marketing que conecta con los sentidos. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, 73, 168–183.
- Hill, M., & Hill, A. (1998). *A construção de um questionário*. Lisboa, Portugal: Edições Sílabo.
- Hultén, B., Broweus, N., & Dijk, M. Van. (2009). Sensory Marketing. Palgrave Macmillan.
- Hultén, B. (2011). Sensory Marketing: The Multi-Sensory Brand-Experience Concept. *European Business Review*, 23(3), 256–273. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09555341111130245>
- Hultén, B. (2015). The Impact of Sound Experiences on the Shopping Behaviour of Children and Their Parents. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 197–215. <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2014-0060>
- Hussain, S. (2018). Brand Image and Customer Loyalty Through Sensory Marketing Strategies—A Study on International Fast Food Chain Restaurants. *International Journal of Management Studies*, V(2(7)), 32. [https://doi.org/10.18843/ijms/v5i2\(7\)/05](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i2(7)/05)

- Hussain, Sharafat. (2019). Sensory Marketing Strategies and Consumer Behavior: Sensible Selling Using All Five Senses. *International Journal of Business Strategy*. 16. 34-44.
- Katz, M. (1999). *Cerâmica das Caldas da Rainha: Estilo Palissy 1853-1920*. (G. Margarido Trad.). Lisboa, Portugal: Edições Inapa.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2004). Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. In N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride (Eds.), *Destination branding: Creating the unique destination proposition* (2ª ed., pp. 40-56). Oxford, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Krishna, A. (2012). An integrative review of sensory marketing: Engaging the senses to affect perception, judgment, and behavior. *Journal of Consumer Psychology*, 22(3), 332-351. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.003>
- Lages, R., Sousa, B. e Azevedo, A. (2018). O posicionamento e a imagem em contextos de marketing de destinos turísticos: estudo de caso aplicado à cidade de Braga.
- Hanna S, Rowley J, Keegan B (2021). Place and Destination Branding: A Review and Conceptual Mapping of the Domain European. *Management Review* (2021) 18(2) 105-117.
- Lindstrom, M. (2009). *Buyology: A ciência do neuromarketing* (D. Sousa Tavares, Trad.). Lisboa, Portugal: Gestãoplus Edições.
- Lindstrom, M. (2013). *Brand sense: Os segredos sensoriais que nos levam a comprar* (R. Figueiredo, Trad.). Lisboa, Portugal: Gestãoplus Edições.
- Loureiro, Sandra. (2012). Consumer-Brand Relationship: Foundation and State-of-the-Art. 10.4018/978-1-4666-2524-2.ch020.
- Martínez, S., & Casielles, R. (2017). Living positive experiences in store: How it influences shopping experience value and satisfaction. *Journal of Business Economics and Management*, 18(3), 537-553. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1319708>.
- Moreira, A., Fortes, N., & Santiago, R. (2017). Influence of sensory stimuli on brand experience, brand equity, and purchase intention. *Journal of Business Economics and Management*, 18(1), 68-83. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1280841>.
- Rodrigues, C., Hultén, B., & Brito, C. (2011). Sensorial brand strategies for value co-creation. *Innovative Marketing*, 7(2), 40-47.
- Rodrigues, C., & Hultén, B. (2014). Marketing sensorial: O marketing dos sentidos. In C. Brito & P. Lencastre (Eds.), *Novos horizontes do marketing* (1ª ed., pp. 125-142). Alfragide, Portugal: Dom Quixote.
- Ritkala, R. (2019). *Creating sensory experiences for customers* [Tese de mestrado, Metropolia University of Applied Sciences]. Thesus.fi.
- Rupini, R., & Nandagopal, R. (2015). A study on the influence of senses and the effectiveness of sensory branding. *Journal of Psychiatry*, 18(2), 1-7. <https://doi.org/10.4172/psychiatry.1000116>
- Schreuder, P., Zeelenberg, M. and Pronk, T.M. (2024), "How consumers define brand relationships: a prototype analysis", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 33 No. 1, pp. 43-56. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2022-4263>
- Serra, J. (1991). *Arte e Indústria na cerâmica caldense (1853-1977)*. (1ª ed.). Caldas da Rainha, Portugal: Gráfica da Ponte.
- Suárez, M., & Gumiel, C. (2012). Marketing sensorial: Cómo desarrollar la atmósfera del establecimiento comercial. *Distribución y Consumo*, 22(122), 30-40.
- Soares, I. (2015). Cerâmica nas Caldas da Rainha. *Go Caldas*. Disponível em <https://gocaldas.com/ceramica-nas-caldas-da-rainha/> Consultado a 16 de fevereiro de 2023.
- Urbonavicius, Sigita & Dikcius, Vytautas. (2008). Importance of Marketing Activities in a Company: the Management Perspective. *Ekonomika*. 83. 10.15388/Ekon.2008.17672.
- Zhou, G., Lane, G., Noto, T., Arabkheradmand, G., Gottfried, J., Schuele, S., Rosenow, J., Olofsson, J., Wilson, D., & Zelano, C. (2019). Human olfactory-auditory integration requires phase synchrony between sensory cortices. *Nature Communications*, 10(1168), 1-12. <https://doi.org/10.1038/s41467-019-09091-1>.

THE AESTHETIC CONSUMPTION OF FACIAL HARMONIZATION AND THE RELATIONSHIP WITH PHYSICAL ATTRACTIVENESS AND MATERIALISM

João Roberto Rocha Lemos, joaorobertolemos@gmail.com , UNIVALI / UBI

Luciana Merlin Bervian, lumerlin@univali.br, UNIVALI

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influences of materialism and physical attractiveness on the aesthetic consumption of facial harmonization. This research is classified as descriptive with a quantitative methodology, using data collected through a *survey*. A total of 735 respondents participated in the data collection. The variables were analyzed using SmartPLS. The main findings of this study highlight that materialism positively and significantly affects the aesthetic consumption of facial harmonization, as does physical attractiveness. Moreover, materialism shows a stronger association with the aesthetic consumption of facial harmonization than physical attractiveness. Although there are already studies that deal with the relationship between the constructs of aesthetic consumption, physical attractiveness, and materialism in isolation, there were still theoretical gaps in the approach to these constructs in conjunction with the facial harmonization construct. These gaps underscore the scientific relevance of this research.

KEYWORDS: Consumer behavior, Aesthetic consumption, Facial harmonization, Materialism, Physical attractiveness

1. INTRODUCTION

Aesthetic consumption is related to the individual's need to engage in experiences of pleasure, fantasy, and fun (Holbrook & Hirschman, 1982). In this context, sensory stimuli encompass gratification, change, and symbolic charge (Araújo et al., 2020).

In Brazil, according to data from the International Society of Aesthetic Plastic Surgery (Isaps, 2020), 451,546 aesthetic surgical procedures were performed in the facial and cranial region in 2019 alone. These procedures included ear, eyelid, facelift, facial bone remodeling, facial fat grafting, neck lift, and rhinoplasty surgeries. In the same period, there were also 1,072,002 non-surgical aesthetic procedures involving injectable treatments for facial rejuvenation. Compared to the previous year, Brazil witnessed a 28% increase in non-surgical procedures, while surgical procedures reached their peak (representing 13.1% of the total). The country ranks among the top ten consumers of aesthetic procedures in 2019, alongside nations such as the USA, Japan, Mexico, Italy, Germany, Turkey, France, India, and Russia.

Exploring the connection between the remarkable increase in aesthetic consumption in Brazil, as pointed out by the International Society of Aesthetic Plastic Surgery (Isaps, 2020), and the gap in research regarding facial harmonization in the context of materialism and physical attractiveness, this study set out to examine the influences that shape the purchasing choices of individuals seeking facial harmonization procedures. The focus of this study is on the intrinsic motivations of materialism and the perception of physical appearance.

The search for facial harmonization through aesthetic consumption is essential in improving individual quality of life (Yesilbek et al., 2016; Babadi et al., 2018). Thus, there is a need to investigate why people seek to improve the appearance of their faces. This is motivated by findings in studies that highlight how aesthetic consumption is associated with increased self-esteem and a better quality of life for the individual (Yesilbek et al., 2016; Babadi et al., 2018; Cheraghian et al., 2020).

Concerning materialism and physical attractiveness, it is essential to note that both are connected to aesthetic consumption (Henderson-King & Henderson-King, 2005; Henderson-King & Brooks, 2009). Given the notable increase in aesthetic

consumption related to facial harmonization, we sought to broaden discussions about this relationship between aesthetic consumption of facial harmonization and materialism and physical attractiveness.

This study contributes to the theories of consumer behavior, specifically on the decision to purchase facial harmonization procedures, by discussing the materialism and physical attractiveness constructs, which are determinants in purchasing aesthetic procedures. Another contribution is the identification of how the constructs are related and which of them has greater power in the purchase decision process, a contribution that has yet to be evidenced in studies on the purchase process of facial harmonization procedures.

Therefore, to understand the aesthetic consumption of facial harmonization and its relationship with materialism and physical attractiveness, this research aims to answer the following question: To what extent are materialism and physical attractiveness related to the aesthetic consumption of facial harmonization? In order to answer the research question, the general objective of this article is to analyze the influences of materialism and physical attractiveness on the aesthetic consumption of facial harmonization. More specific objectives were proposed to achieve the general objective, such as Describing the relationship between aesthetic consumption of facial harmonization and materialism, Describing the relationship between aesthetic consumption of facial harmonization and physical attractiveness, Identify the relationship between materialism and physical attractiveness in the aesthetic consumption of facial harmonization.

Finally, in terms of practical contributions, we hope to help improve marketing management and help professionals analyze the factors that influence the aesthetic consumption of facial harmonization and enable a better understanding of the characteristics of consumers of facial harmonization procedures, which is information that can help marketing and communication professionals develop more assertive strategies. These managerial implications are related to the theoretical contributions, especially about advertising appeals. Delving deeper into the practicalities of running advertisements advances the marketing strategies that companies, and advertising agencies can adopt in their campaigns.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 FACIAL HARMONIZATION AESTHETIC CONSUMPTION

Facial harmonization is a procedure that encompasses both aesthetic and functional aspects and is applied to the individual's facial region to achieve a harmonious and balanced outcome for patients seeking this specific type of intervention (Custódio et al., 2020). According to Papazian et al. (2018), this practice is defined as a set of aesthetic techniques that aim to harmonize both the aesthetic and functional aspects of the mouth and face. Notably, this procedure is multidisciplinary, fostering collaboration between dental, plastic surgery, and dermatology professionals to provide results that cover both aesthetic and functional aspects for the patient (Rovida & Garbin, 2013).

Aesthetic procedures involving the face represent approximately 60% of the most frequently adopted interventions, with the primary aim of improving quality of life and achieving satisfaction through a more enhanced appearance (Guthrie et al., 2017). There is evidence to support people's concern about their physical attractiveness, and it is corroborated that symmetry is a preponderant element for considering a face as attractive, thus highlighting the search for facial symmetry as an early indication for facial harmonization procedures (Fink & Penton-Voak, 2002; Kaipainen et al., 2016; Cao, 2020). In the context of the study by Babadi et al. (2018), whose purpose was to investigate the psychological motivations behind facial cosmetic surgery, it was concluded that the desire to achieve a standard of beauty is the main factor that drives people to undergo surgical procedures aimed at the face.

2.2 MATERIALISM

Numerous definitions are used to conceptualize materialism, with Belk (1985) attributing to it the connotation of the importance that an individual attaches to their material possessions. This aligns with the perspective of Richins and Dawson (1992), who describe it as a framework involving values and convictions that give material possessions a central role in the subject's life. The value structure of materialism, outlined by Richins and Dawson (1992), encompasses three areas: success, happiness, and centrality. Associated with materialism, Belk (1985) identifies a set of traits involving the absence of generosity, the presence of envy, and a possessive trait.

Browne and Kaldenberg (1997) approach materialism by considering not only values but also the intrinsic characteristics associated with possessions. In contrast, Ahuvia and Wong (2002) base materialism on origins that are anchored in both personality and values and conclude that each perspective can manifest itself in different contexts, differing in their fundamental bases, personality traits, and value systems.

The concept of materialism refers to the inclination of individuals to seek contentment and well-being through material acquisitions (Lee & Ahn, 2016). These researchers postulate that materialistic people rely on external elements, such as financial prosperity and obtaining goods, to achieve joy and satisfaction. When people acquire tangible goods, it is often a response to the feeling of emptiness, resulting in an increased sense of happiness. This confirms that such individuals seek to find contentment through extrinsic sources, such as financial success, social recognition, and the approval of others (Kasser & Ryan, 1996; Lee & Ahn, 2016).

2.3 PHYSICAL ATTRACTIVENESS

In the context of evolutionary psychology, physical attractiveness denotes a set of traits that are representative of human reproduction, thus highlighting its relevance in the context of interpersonal relationships (Buss, 2016). Both Russell (2009) and Buss (2016) identify it as a set of physical attributes capable of attracting other individuals through their beauty, giving the bearer a sense of attractiveness and charm with others. Physical attractiveness establishes connections with various human aspects, including facial contrast (Russell, 2009), voice quality (Valentova et al., 2019), and age (Korthase & Trenholme, 1982).

"Beauty is a greater recommendation than any letter of introduction." this quote from Aristotle was made by Berscheid and Walster (1974, p. 207) in their seminal article. This assertion is echoed in the observations of Webster and Driskell (1983), who explore the impact of beauty and physical attractiveness on an individual's social fabric substantially. Because of their beauty, attractive-looking individuals are more successful in social interactions than those perceived as less attractive (Riggio et al., 1991). This aligns with the findings of Langlois et al. (2000) and Fink and Penton-Voak (2002), who prove that attractive individuals reap financial and social benefits. Henderson-King and Henderson-King (2005) confirm the relevance of physical attractiveness, explaining the possibility of obtaining social and material gains by improving physical attractiveness. Cao (2020) further points out that attractive individuals often enjoy more professional success and more substantial remuneration.

The most widely investigated physical attractiveness focuses on facial attractiveness since the face is the most prominent region of the human body. As such, it deserves particular attention due to its significant influence on perceptions of physical attractiveness (Riggio et al., 1991).

3. CONCEPTUAL FRAMEWORK AND HYPOTHESES

Henderson-King and Henderson-King (2005), together with Henderson-King and Brooks (2009), as well as Ching and Xu (2019), establish connections between materialism and its predictive function in the acceptance of aesthetic consumption. Consequently, there is a clear indication that materialism has a positive association with aesthetic consumption in the context of facial harmonization. This aesthetic procedure modifies the face and enhances facial features as an impetus for professional success and more advantageous social interactions (Fink & Penton-Voak, 2002; Babadi et al., 2018).

Therefore, H1 was based on studies showing that materialism predicts cosmetic surgery procedures (Henderson-King & Henderson-King, 2005; Henderson-King & Brooks, 2009; Ching and Xu, 2019) and proposes that:

H1: Materialism is positively associated with the aesthetic consumption of facial harmonization.

Investigations by Guthrie et al. (2017), Babadi et al. (2018), and Cao (2020) indicate that the search for increased physical attractiveness leads individuals to opt for aesthetic interventions. In this scenario, understanding that those who perceive a reduced physical attractiveness often seek ways to improve their appearance (Brown et al., 2007) and taking into account that a balanced physiognomy is widely recognized as an indication of beauty and physical attractiveness (Pires & Ribeiro, 2021), hypothesis H2 was thus outlined within the scope of this research.

In addition, H2 was derived from studies that prove that physical attractiveness predicts cosmetic surgery procedures (Henderson-King & Henderson-King, 2005; Brown et al., 2007; Henderson-King & Brooks, 2009) and studies by Guthrie et al. (2017). Babadi et al. (2018) and Cao (2020) prove that physical attractiveness is a predictor of facial harmonization procedures, so this hypothesis proposes that:

H2: Physical attractiveness positively affects aesthetic consumption of facial harmonization.

Studies such as Henderson-King and Henderson-King (2005) and Henderson-King and Brooks (2009) establish connections between the constructs of materialism and physical attractiveness in the context of body aesthetic surgery and corroborate the conclusions of Babadi et al. (2018) and Cao (2020), who identify physical attractiveness as the primary stimulus for seeking facial aesthetic procedures, in addition to the findings of Guthrie et al. (2017), who point out that 60% of aesthetic procedures aimed at the face are associated with the desire for an improved appearance; hypothesis H3 was thus outlined in the scope of this research.

It should be reiterated that H3 was derived mainly from studies that prove that physical attractiveness stands out as the main pretext for seeking aesthetic procedures (Henderson-King & Henderson-King, 2005; Brown et al., 2007; Henderson-King and Brooks, 2009; Markey and Markey, 2010; Babadi et al., 2018; Cao, 2020) and propose that:

H3: Physical attractiveness is more associated with aesthetic consumption of facial harmonization than materialism.

4. METHOD

The methodological approach used in this article is quantitative, with data collected through a survey, which consists of a questionnaire applied to a specific group of people to obtain data or information on aspects, attitudes, or points of view that represent a target population (Freitas et al., 2000). The primary data was obtained using the "snowball" technique, which consists of a technique where survey participants indicate new participants (Freitas et al., 2000), and respondents were asked to share the link to the questionnaire with their network of contacts.

4.1 OPERATIONALIZATION OF THE CONSTRUCT: PHYSICAL ATTRACTIVENESS

To measure the physical attractiveness construct, we used the scale by Schaefer et al. (2017), which measures general concern with an individual's appearance/body image. This scale describes the development and validation of the SATAQ-4-revised, which is the Sociocultural Attitudes towards Appearance Questionnaire.

The Sociocultural Attitudes to Appearance Questionnaire-4 (SATAQ-4) was adapted into Portuguese by Barra et al. (2019), so there was no need to reverse translate this scale. Only items with a significance level greater than 0.50 were included in this study.

The items in the physical attractiveness construct were measured using a 5-point Likert scale, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). Table 1 shows the scale used in this research to measure the physical attractiveness construct:

Table 1: Physical attractiveness variable. Source: Barra et al. (2019).

Construct: Physical attractiveness variable (PAV)	
Indicator Variable	Codes used in statistical procedures
It's important for me to have an athletic build.	AT1
I think a lot about having a muscular build.	AT2
I want my body to appear very slim.	AT3
I want my body to appear low in fat.	AT4
I think a lot about looking thin.	AT5
I spend a lot of time doing things to look more athletic.	AT6
I think a lot about looking athletic.	AT7
I want my body to look very slim.	AT8
I think a lot about having low body fat.	AT9
I spend a lot of time doing things to appear more muscular.	AT10
I feel pressure from people in my family to look thinner.	AT11
I feel pressure from people in my family to improve my appearance.	AT12
People in my family encourage me to reduce my body fat level.	AT13
Some people in my family encourage me to get in better physical shape.	AT14
My colleagues encourage me to get thinner.	AT15
I feel pressure from my colleagues to improve my appearance.	AT16
I feel pressure from my colleagues to be in better shape.	AT17
I feel pressure from my colleagues to reduce my body fat level.	AT18
I feel pressure from the media to have a better shape.	AT19
I feel pressure from the media to look thinner.	AT20
I feel pressure from the media to improve my appearance.	AT21
I feel pressure from the media to reduce my body fat level.	AT22

4.2 OPERATIONALIZATION OF THE CONSTRUCT: MATERIALISM

The materialism construct followed the Richins and Dawson (1992) scale. The development of this materialism scale is value-oriented with three components:

- Centrality of acquisition, where materialists place possessions and their acquisition at the center of their lives.
- Acquisition as the pursuit of happiness, where materialists see possessions and their acquisition as essential to their satisfaction and well-being in life.
- Success defined by possession, where materialists tend to judge their own success and that of others by the number and quality of the possessions they have accumulated.

In this study, we used the instrument already validated from the Richins and Dawson scale (1992) in research in Brazil by Ponchio et al. (2007), De Lourdes Bacha et al. (2012) and Alfenas et al. (2019). Therefore, reverse translation was optional for this scale.

Only items with a significance level greater than 0.50 were included in this study. The items were measured using a 5-point Likert scale, ranging from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree). Table 2 shows the scale used in this research to measure the materialism construct:

Table 1: Variable Materialism. Source: Richins e Dawson (1992) adapted by Richins (2004).

Construct: Materialism (MA)	
Indicator variable	Codes used in statistical procedures
Success:	
I admire people who own expensive houses, cars and clothes.	MAS01
I like to own things that impress people.	MAS02
Spending a lot of money is one of the most important things in life.	MAS03
Centrality:	
I like spending money on expensive things.	MAC01

Buying things gives me a lot of pleasure.	MAC02
I like a lot of luxury in my life.	MAC03
Happiness:	
My life would be better if I had many things that I don't have.	MAF01
I'd be much happier if I could buy more things.	MAF02
It bothers me when I can't buy everything I want.	MAF03

4.3 OPERATIONALIZATION OF THE CONSTRUCT: AESTHETIC CONSUMPTION OF FACIAL HARMONIZATION

The Henderson-King and Henderson-King scale (2005) was used to measure aesthetic consumption, as it was created to collect information on the acceptance of cosmetic surgery.

This scale was used because it is the most suitable for studying aesthetic consumption, and in this case, it was applied to facial harmonization. To do this, at the beginning of the questionnaire, the respondent was asked to "imagine yourself consuming an aesthetic facial harmonization procedure."

This scale initially proposed 26 items to assess people's attitudes towards cosmetic surgery. Individuals' body esteem was used to create specific items on when cosmetic surgery could be considered. For the final 15 scale items, items with negative or factor loadings lower than 0.50 were discarded (Henderson-King & Henderson-King, 2005).

The items were measured using a 5-point Likert scale, ranging from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree). Table 3 shows the scale used to measure aesthetic consumption in this survey."

Table 2: Aesthetic consumption variable. Source: Henderson-King e Henderson-King (2005).

Construct: Aesthetic consumption for facial harmonization (ACFH)		
Indicator Variable		Codes used in statistical procedures
Version in English (original)	Version in Portuguese (reverse translation)	
<i>It makes sense to have minor cosmetic surgery rather than spending years feeling bad about the way you look.</i>	Faz sentido fazer uma pequena cirurgia estética em vez de passar anos se sentindo mal com a sua aparência.	CEHF 1
<i>Cosmetic surgery is a good thing because it can help people feel better about themselves.</i>	A cirurgia estética é uma coisa boa porque pode ajudar as pessoas a se sentirem melhor sobre si mesmas.	CEHF 2
<i>In the future, I could end up having some kind of cosmetic surgery.</i>	No futuro, talvez eu faça alguma cirurgia estética.	CEHF 3
<i>People who are very unhappy with their physical appearance should consider cosmetic surgery as one option.</i>	Pessoas muito insatisfeitas com sua aparência física deveriam considerar a cirurgia estética como uma opção.	CEHF 4
<i>If cosmetic surgery can make someone happier with the way they look, then they should try it.</i>	Se cirurgia estética pode deixar uma pessoa mais feliz com sua aparência, ela deveria experimentar uma.	CEHF 5
<i>If I could have a surgical procedure done for free, I would consider trying cosmetic surgery.</i>	Se eu pudesse fazer um procedimento cirúrgico de graça, eu consideraria uma cirurgia estética.	CEHF 6
<i>If I knew there would be no negative side effects of pain, I would like to try cosmetic surgery.</i>	Se eu soubesse que não haveria efeitos colaterais referentes a dores, eu gostaria de experimentar uma cirurgia estética.	CEHF 7
<i>I have sometimes thought about having cosmetic surgery.</i>	Às vezes tenho pensado em fazer uma cirurgia estética.	CEHF 8

<i>I would seriously consider having cosmetic surgery if my partner thought it was a good idea.</i>	Eu consideraria seriamente em fazer uma cirurgia estética se meu parceiro (ou minha parceira) achasse uma boa ideia.	CEHF 9
<i>I would never have any kind of plastic surgery (R).</i>	Eu nunca faria uma cirurgia estética (R).	CEHF 10
<i>I would think about having cosmetic surgery in order to keep looking young.</i>	Eu pensaria em fazer uma cirurgia estética para continuar parecendo jovem.	CEHF 11
<i>If it would benefit my career, I would think about having plastic surgery.</i>	Se beneficiasse minha carreira, eu consideraria fazer uma cirurgia estética.	CEHF 12
<i>I would seriously consider having surgery if I thought my partner would find me more attractive.</i>	Eu consideraria seriamente a possibilidade de fazer uma cirurgia se eu achasse que meu parceiro (ou minha parceira) fosse me achar mais atraente.	CEHF 13
<i>Cosmetic surgery can be a big benefit to people's self-image.</i>	A cirurgia estética pode ser um grande benefício para a autoimagem das pessoas.	CEHF 14
<i>If a simple cosmetic procedure could make me more attractive to others, I would think about trying it.</i>	Se uma simples cirurgia estética fosse me deixar mais atraente para os outros, eu consideraria tentar uma.	CEHF 15

The scale that measured the "aesthetic consumption" construct, since it had not been validated in Portuguese, was back translated in order to check the accuracy of the translation. Figure 1 shows the flow of the procedures that were followed:

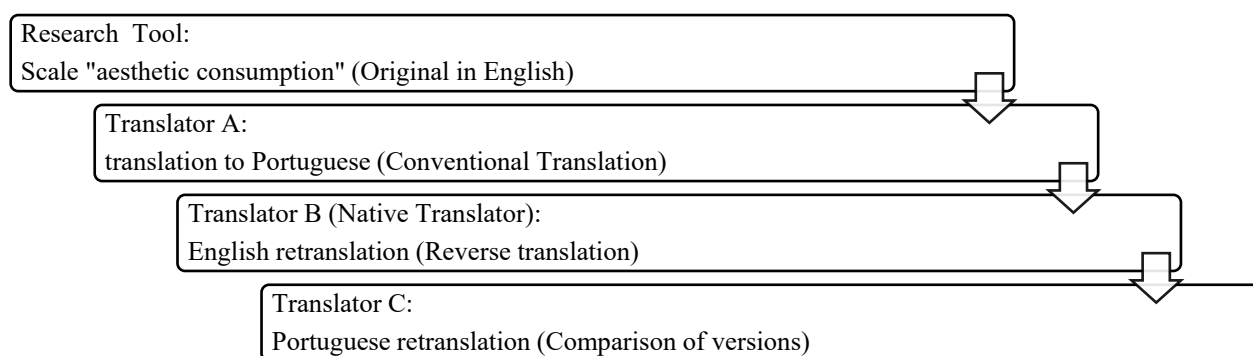


Figure 1: Reverse translation procedures.

After the reverse translation, in order to assess the suitability of the survey instrument, a pilot test was carried out with researchers in the field of marketing and consumer behavior. The purpose of the consultation with these professionals was to gather information on whether there were any problems with the questions in the proposed questionnaire, as well as suggestions for including or excluding questions that could lead to ambiguous understanding.

Three marketing professionals were consulted, and, in response, all the researchers said they agreed with the proposed questionnaire.

4.4 PRE TEST

The pre-test phase was necessary to improve the survey questionnaire and validate the final instrument. The pre-test was applied to 25 individuals over 18 of all genders and from all regions of Brazil. The Google Forms™ platform was used, with a random selection of questions from the preliminary instrument.

After the pre-test, it was concluded that the instrument would not need to be changed.

After operationalizing the constructs, reverse translation, evaluation by marketing researchers, and the pre-test, the final instrument was applied to the sample. The survey instrument was made available through the Google Forms™ Platform, with a random selection of questions.

4.5 FIELD PROCEDURES

The research population was made up of men and women, justified by the trend that in today's society, men want to look young, and as with women, the variety of aesthetic procedures available to men is wide (Kain & Amar, 2020).

All social classes were included in the survey because, according to the results of the study by Ligh et al. (2020), it is a myth to believe that lower-class populations are less interested in cosmetic surgery or that they do not seek surgery due to accessibility based on income status. The audience surveyed was over 18 as the number of teenagers seeking cosmetic procedures continues to grow (Al-Saiari & Bakarman, 2015).

The survey instrument was the Google Forms™ platform. To calculate the minimum acceptable sample size for structural equation modeling analyses, the statistical power of the sample size was analyzed using the G*Power software (Faul et al., 2009). The a priori calculation criterion was adopted, observing the parameters of test power (Power = 1 - β error prob. II) with values of 0.80, effect size (f^2) with values of 0.15, significance level of 0.05 (5%) for two predictors (Hair et al., 2014). Thus, the minimum sample calculated for data collection was 68 cases, but Bido and Silva (2019) suggest that this value be tripled to ensure the validity of the estimated model. Therefore, the minimum sample for structural equation modeling (PLS-SEM) analyses is at least 204 cases.

Data collection began on May 17, 2022, and ended on June 10, 2022, with 735 respondents. The ordinal scale assumed to be an interval (Type-Likert) was used (Hair et al., 2014).

4.6 DATA PROCESSING AND ANALYSIS

The Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique was used to analyze the data collected. Microsoft Excel© software was used to tabulate and refine the data collected, and SmartPLS© was used to interpret and validate the data.

A previous stage of the equation modeling process was carried out. This stage consisted of checking for missing values, coding and tabulating the data in Microsoft Excel© software, importing the data into SmartPLS© software, and, finally, defining the estimated reflective model for the PLS-SEM© analyses.

5 RESULTS

5.1 MEASUREMENT MODEL

The validation analyses of the measurement model began with the criterion selected as ideal for the factor loadings of the indicators, with values >0.7 (Bido & Silva, 2019). Table 4 shows the factor loading coefficients for each LV indicator in the estimated model. This table considers Physical attractiveness (AT), Aesthetic consumption of facial harmonization (CEHF), Materialism Centrality (MAC), Materialism Happiness (MAF) and Materialism Success (MAS).

Table 4: Analysis of the factor loadings of the measurement model indicators.

Indicators	1st order latent variables				
	AT	CEHF	MAC	MAF	MAS
AT1	0,589				
AT2	0,546				
AT3	0,640				
AT4	0,711				
AT5	0,712				
AT6	0,549				
AT7	0,651				
AT8	0,661				
AT9	0,715				
AT10	0,528				
AT11	0,671				
AT12	0,649				
AT13	0,651				
AT14	0,595				
AT15	0,614				
AT16	0,630				
AT17	0,652				
AT18	0,637				
AT19	0,658				
AT20	0,632				
AT21	0,636				
AT22	0,677				
CEHF1		0,702			
CEHF2		0,732			
CEHF3		0,799			
CEHF4		0,656			
CEHF5		0,751			
CEHF6		0,785			
CEHF7		0,748			
CEHF8		0,799			
CEHF9		0,706			
CEHF10		-0,507			
CEHF11		0,778			
CEHF12		0,755			
CEHF13		0,702			
CEHF14		0,710			
CEHF15		0,758			
MAC01			0,827		
MAC02			0,745		
MAC03			0,852		
MAF01				0,844	
MAF02				0,834	

Indicators	1st order latent variables				
	AT	CEHF	MAC	MAF	MAS
MAF03				0,789	
MAS01					0,830
MAS02					0,823
MAS03					0,743

Note 1: Values in bold do not meet the minimum value criterion for factor loadings (>0.6) and were excluded from the estimated model (HAIR et al., 2014).

Indicators with factor loadings that did not meet the defined criteria (factor loadings >0.6) (Bido and Silva, 2019) were eliminated, since lower values would affect the subsequent validation criteria. Therefore, as shown in Table 4 and Table 5, the indicators highlighted in bold were eliminated from the estimated model.

Table 5: Indicators eliminated for not having a factor load greater than 0.6.

Acronym	Indicator
AT1	It's important for me to have an athletic build.
AT2	I think a lot about having a muscular build.
AT6	I spend a lot of time doing things to look more athletic.
AT10	I spend a lot of time doing things to appear more muscular.
AT14	Some people in my family encourage me to get in better physical shape.
CEHF10	I would never have cosmetic surgery (R).

Next, the convergent validity and reliability of the estimated model were assessed based on the Average Variance Extracted (AVE) and the Composite Reliability (CC) of the LVs. Hair et al. (2014) explain that AVE measures the percentage of the total variance of the indicators the LV explains, whose value must be >0.50 .

According to Tabachnick and Fidel (2001), reaching the reference value for AVE shows that the LV explains more than half of the variance of its indicators. Fornell and Larcker (1981) point out that Composite Reliability (CC) assesses how well the indicators support the latent variables, with a reference value of >0.70 . Table 6 shows the AVE and CC of the latent variables in the estimated model.

Table 6: Validation of the reliability of the measurement model.

LV		AVE	CC
1st order latent variables	AT	0,459	0,935
	CEHF	0,552	0,945
	MAC	0,655	0,850
	MAF	0,677	0,863
	MAS	0,639	0,841
2nd order latent variables	MA	0,546	0,653

It was observed that LV AT achieved an AVE of 0.459, below the minimum expected. However, it was decided to keep it in the model because, according to Bido and Silva (2019), the AVE criterion value (>0.5) is not inflexible, recommending

keeping it rather than removing indicators with low factor loadings from this LV. In addition, all the other LVs reached the minimum expected values for AVE and CC. We then went on to assess the discriminant validity of the estimated model.

According to Hair et al. (2014), an estimated model has discriminant validity when each indicator has higher loadings on its LV than on any other LV. However, since the 2nd-order MA LV is measured by the technique of repeating the indicators of the 1st-order LVs (Bido & Silva, 2019), it is not necessary to analyze it in the cross-loading validation; the criterion for analyzing the cross-loading values is an analysis that verifies whether the values of the loadings are higher in the original LVs than in others (Hair et al., 2014). Table 7 shows the cross-loadings of the first-order LVs of the estimated model.

Table 7: Discriminant validation (*Cross Loadings*).

Indicator	1st order latent variables				
	AT	CEHF	MAC	MAF	MAS
AT3	0,674	0,328	0,280	0,221	0,273
AT4	0,699	0,401	0,324	0,339	0,291
AT5	0,735	0,352	0,272	0,246	0,256
AT7	0,550	0,328	0,350	0,360	0,386
AT8	0,687	0,318	0,277	0,209	0,276
AT9	0,701	0,363	0,244	0,263	0,231
AT11	0,709	0,224	0,166	0,194	0,194
AT12	0,671	0,259	0,214	0,264	0,240
AT13	0,670	0,214	0,197	0,193	0,185
AT15	0,642	0,234	0,154	0,146	0,185
AT16	0,645	0,219	0,189	0,256	0,272
AT17	0,674	0,262	0,166	0,215	0,213
AT18	0,673	0,180	0,125	0,135	0,165
AT19	0,692	0,244	0,200	0,234	0,233
AT20	0,685	0,203	0,149	0,183	0,166
AT21	0,673	0,273	0,237	0,285	0,244
AT22	0,724	0,227	0,180	0,227	0,205
CEHF1	0,245	0,702	0,230	0,214	0,223
CEHF2	0,256	0,734	0,283	0,264	0,269
CEHF3	0,321	0,794	0,303	0,262	0,267
CEHF4	0,232	0,661	0,242	0,253	0,248
CEHF5	0,258	0,756	0,251	0,238	0,269
CEHF6	0,316	0,783	0,308	0,336	0,301
CEHF7	0,374	0,749	0,289	0,301	0,287
CEHF8	0,368	0,795	0,314	0,275	0,291
CEHF9	0,311	0,709	0,266	0,251	0,328
CEHF11	0,345	0,776	0,369	0,327	0,360
CEHF12	0,348	0,756	0,342	0,361	0,378
CEHF13	0,306	0,705	0,308	0,282	0,371
CEHF14	0,299	0,711	0,275	0,270	0,269
CEHF15	0,358	0,760	0,352	0,364	0,421
MAC01	0,301	0,348	0,827	0,465	0,606
MAC02	0,306	0,330	0,745	0,497	0,453
MAC03	0,230	0,303	0,852	0,510	0,627
MAF01	0,278	0,318	0,473	0,844	0,512

Indicator	1st order latent variables				
	AT	CEHF	MAC	MAF	MAS
MAF02	0,298	0,363	0,530	0,834	0,482
MAF03	0,309	0,281	0,490	0,789	0,492
MAS01	0,315	0,388	0,553	0,535	0,830
MAS02	0,310	0,338	0,591	0,479	0,823
MAS03	0,236	0,273	0,532	0,426	0,743

Note 1: Cross-loadings of each latent variable are indicated in bold.

Analyzing the results shows that all the indicators of the first-order LVs have higher values than the corresponding cross-loadings, which ensures their discriminant validity. The results show that the questions used in each indicator are, in fact, observable indicators of the dimensions proposed in the data collection instrument.

The next stage of discriminant validation adopted the Fornell-Larcker criterion, which is an analysis comparing the square roots of the AVE values of each LV with the (Pearson) correlations between the LVs. The square roots of the AVEs must be greater than the correlations of the LVs (Henseler et al., 2009). Table 8 shows the results of the correlation matrix and discriminant validity (Fornell-Larcker criterion).

Table 8: Discriminant validation (Fornell-Larcker) Measurement Model

LV 1st Order	1	2	3	4	5
AT	0,678				
CEHF	0,423	0,743			
MAC	0,342	0,403	0,809		
MAF	0,358	0,390	0,605	0,823	
MAS	0,361	0,419	0,699	0,603	0,799
LV Structural Model	1	2	3		
AT	0,678				
CEHF	0,423	0,743			
MA	0,407	0,465	0,739		

Note 1: Matrix of correlations between LV with the square root of the AVE on the diagonal in bold.

Note 2: LV MA evaluated by repeating the indicators of the predictor LVs (MAC; MAF; MAS) (BIDO; SILVA, 2019).

Note 3: All correlations are significant at 1%.

The results of the evaluation of the correlation matrix and discriminant validity show that the correlations in all the latent variables were lower than the square root of the AVE, demonstrating the discriminant validity between them. Thus, given that all the validation stages of the measurement model were verified and met, we went on to validate the structural model, which is presented in the next section.

5.2 STRUCTURAL MODEL

Bootstrapping (5000 resamples) and Blindfolding (omission distance of 7) techniques were used to analyze the structural model and test the hypotheses. In this context, to assess the explanatory power of the structural model, the values of explained variance (R^2), Q^2 and f^2 of the LVs of the structural model were adopted. Figure 2 shows the structural model.

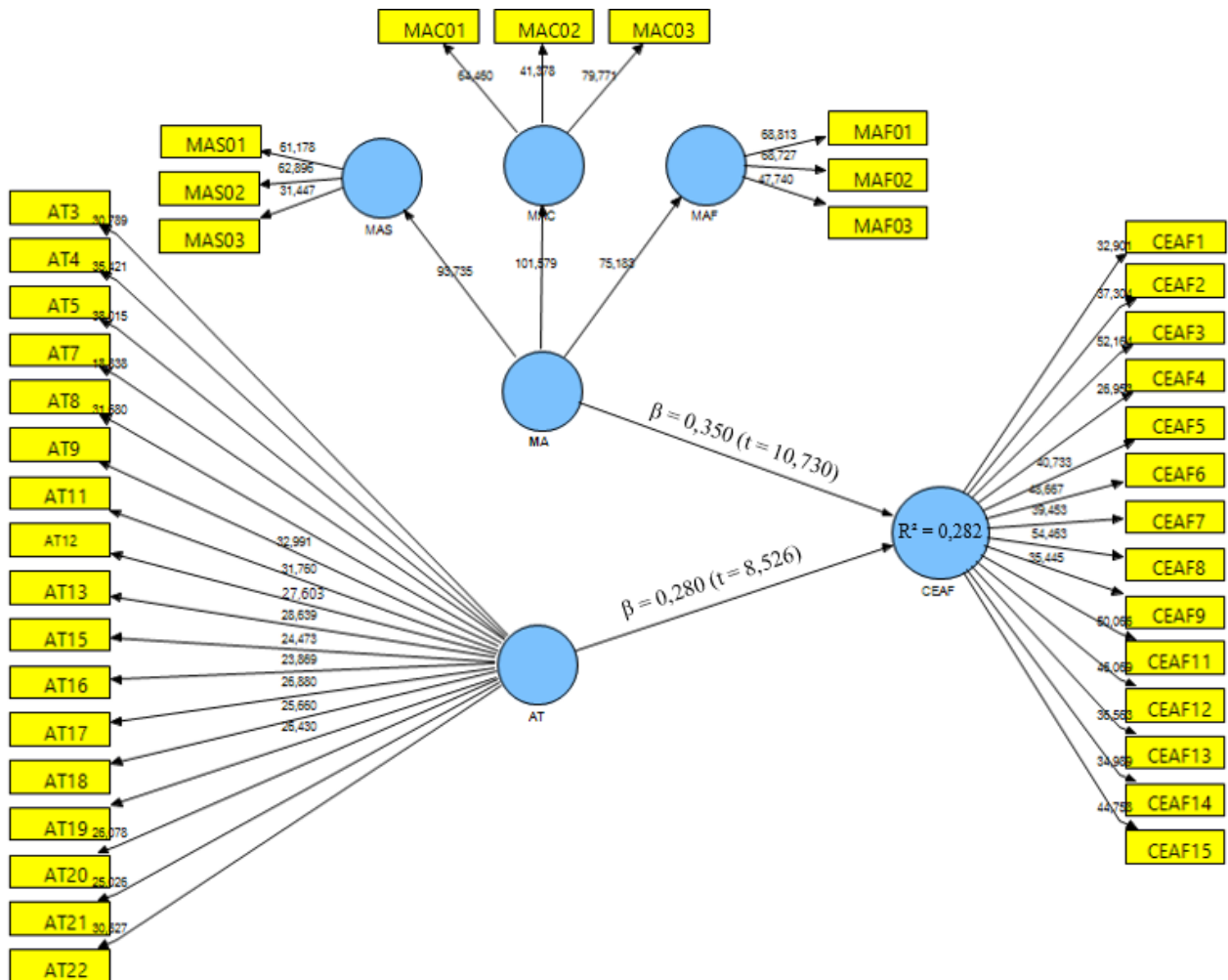


Figure 2: Structural model results.

The results of the predictive relevance and effect size confirm that the structural model has satisfactory predictive relevance as it obtained a Q^2 value > 0 ($AT = 0.459$; $MA = 0.497$; $CEHF = 0.552$) for all LVs. The f^2 value showed a small effect ($f^2 = 0.087$), demonstrating that the model is accurate and that the constructs are important for the overall fit of the model. The R^2 value that explains the variance of the LV CEHF explained by the structural model has a medium effect (Cohen, 1977). The results of the analysis of the hypotheses are shown in Table 9.

Table 9: Significance of structural relationships and results of hypotheses.

Structural Relationship	β	Standard Error	t -value	p -value
MATERIALISM $\rightarrow$ CEHF	0,350	0,033	10,730	0,001
PHYSICAL ATTRACTIVENESS $\rightarrow$ CEHF	0,280	0,033	8,526	0,001

CEHF-Consumo estético de harmonização facial (Aesthetic consumption for facial harmonization)

The results showed that the relationship between MA and CEHF reached a structural coefficient (beta) of 0.350, with a significant t-value ($p < 0.001$). In the relationship between AT and CEHF, the structural coefficient (beta) was 0.280, with a significant t-value ($p < 0.001$). Table 10 shows the results of the hypotheses listed in the study.

Table 10: Result of the hypotheses.

Hypothesis	Description	Result
H1	Materialism positively and significantly affects the aesthetic consumption of facial harmonization	Confirmed
H2	Physical attractiveness positively and significantly affects the aesthetic consumption of facial harmonization	Confirmed
H3	Physical attractiveness is more associated with aesthetic consumption of facial harmonization than materialism	Not confirmed

6 DISCUSSION

Hypothesis H1, which suggests a positive and significant influence of materialism on the aesthetic consumption of facial harmonization, was validated ($\beta = 0.350$; $p < 0.001$). This outcome converges with the conclusions of Henderson-King and Henderson-King (2005), who, in their research, point out that in a capitalist context, the body acquires an objectified dimension, being perceived by the individual as a way of obtaining advantage and gain. Studies conducted by Henderson-King and Henderson-King (2005), Henderson-King and Brooks (2009), and Ching and Xu (2019) also confirmed the association between materialism and aesthetic surgical procedures. Hence, confirming this hypothesis in the present study confirms the authors' assertion that the materialism variable is positively associated with aesthetic consumption.

Hypothesis H2, which proposes a positive and significant relationship between physical attractiveness and aesthetic consumption of facial harmonization, was confirmed ($\beta = 0.280$; $p < 0.001$). This outcome reinforces the conclusions of previous studies conducted by Henderson-King and Henderson-King (2005), Brown et al. (2007), Henderson-King and Brooks (2009), Guthrie et al. (2017), Babadi et al. (2018) and Cao (2020), which highlight the positive impact of physical attractiveness on involvement with aesthetic procedures.

Additionally, it is essential to emphasize that the confirmation of Hypothesis 2 is also in line with the findings of Brown et al. (2007), which indicate that a reduced self-perception of physical attractiveness makes individuals more susceptible to seeking aesthetic surgical interventions. Such self-perception acts as a motivational drive, where the adoption of aesthetic procedures emerges as a way of achieving socially accepted standards of beauty, thus contributing to improving one's physical attractiveness (Henderson-King & Henderson-King, 2005).

Finally, H3, which indicates that physical attractiveness has a more significant association with aesthetic consumption of facial harmonization than materialism, was not confirmed (comparison of the β values of the structural relationships, $MA \rightarrow CEHF$ greater than $AT \rightarrow CEHF$).

Although the investigations by Henderson-King and Henderson-King (2005) and Henderson-King and Brooks (2009) conclude that physical attractiveness has a more pronounced influence on the consumption of body aesthetic surgery compared to materialism, and studies such as those by Babadi et al. (2018) and Cao (2020) support that physical attractiveness stands out as the main reason for seeking facial aesthetic procedures, when we relate the constructs to the phenomenon of facial aesthetic consumption, this understanding is not confirmed, i.e. physical attractiveness, when it comes to aesthetic consumption of facial harmonization, does not stand out from materialism.

7 CONCLUSION

The results of this study reveal that consumers of facial harmonization procedures span several age groups, thus supporting the findings of Pearl and Weston (2003), Sarwer et al. (2005), Brown et al. (2007), Al-Saiari and Bakarman (2015) and Ashikali et al. (2016), who state that cosmetic surgery has transcended the stigma of being associated only with older women, now encompassing men and women of all ages. Concerning social class, the results also highlight that consumers of facial harmonization come from various social strata, corroborating the conclusions of Abbasi Asfajir and Ghasemi

(2017) and Ligh et al. (2020), who observed that the search for cosmetic surgery is a choice made by individuals from various social levels.

When analyzing the interconnection between the aesthetic consumption of facial harmonization and materialism, it was found that materialism has a positive and significant influence on the aesthetic consumption of facial harmonization, demonstrated by a coefficient of $\beta=0.350$ with a value of $p<0.001$.

Regarding the relationship between the aesthetic consumption of facial harmonization and physical attractiveness, the positive and significant influence of physical attractiveness on the aesthetic consumption of facial harmonization was confirmed, with a coefficient of $\beta=0.280$ with a value of $p<0.001$.

In the context of the relationship between materialism and physical attractiveness concerning the aesthetic consumption of facial harmonization, when comparing the values of the structural coefficients (β), it was observed that the structural coefficient (β) attributed to materialism, which was $\beta=0.350$, is higher than that attributed to physical attractiveness, which was $\beta=0.280$. Materialism, therefore, has a more significant structural coefficient (β) than physical attractiveness, indicating that materialism is the construct with the most significant influence on aesthetic consumption of facial harmonization.

REFERENCES

- Abbasi Asfajir, A. A., and Ghasemi, M. (2017). A Study on the Socio-cultural Factors Affecting Women's Cosmetic Surgery (A Case Study of Women in Noor City). *Sociological Studies of Youth*, 8(25), 9-26.
- Ahuvia, A. C., and Wong, N. Y. (2002). Personality and values-based materialism: Their relationship and origins. *Journal of consumer psychology*, 12(4), 389-402.
- Alfenas, L. T., Moura, L. R. C., da Silveira Cunha, N. R., and Pires, R. R. (2019). O nível de materialismo dos estudantes de uma IES. *Brazilian Journal of Development*, 5(8), 12158-12171.
- Al-Saiari, A. A., and Bakarman, M. A. (2015). Experiences and attitude among Saudi female University students towards cosmetic surgery. *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 10(4), 427-431.
- Araújo, B., Davel, E., and Rentschler, R. (2020). Aesthetic consumption in managing art-driven organizations: an autoethnographic inquiry. *Organizational Aesthetics*, 9(3), 63-84.
- Ashikali, E. M., Dittmar, H., and Ayers, S. (2016). Adolescent girls' views on cosmetic surgery: A focus group study. *Journal of health psychology*, 21(1), 112-121.
- Babadi, H., Fereidooni-Moghadam, M., Dashtbozorgi, B., and Cheraghian, B. (2018). Investigating psychosocial causes of the tendency for facial cosmetic surgery. *Aesthetic Plastic Surgery*, 42, 1157-1163.
- Barra, J. V., Silva, W. R. D., Marôco, J., and Campos, J. A. D. B. (2019). Adaptação transcultural e validação do Questionário de Atitudes Socioculturais em Relação à Aparência-4 (SATAQ-4) aplicado a estudantes universitários. *Cadernos de Saúde Pública*, 35, e00170218.
- Belk, R. W. (1985). Materialism: Trait aspects of living in the material world. *Journal of Consumer research*, 12(3), 265-280.
- Berscheid, E., and Walster, E. (1974). Physical attractiveness. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 7, pp. 157-215). Academic Press.
- Bido, D. S., and Silva, D. (2019). SmartPLS 3: Especificação, Estimação, Avaliação e Relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 20(2), 488-536.
- Brown, A., Furnham, A., Glanville, L., and Swami, V. (2007). Factors that affect the likelihood of undergoing cosmetic surgery. *Aesthetic Surgery Journal*, 27(5), 501-508.
- Browne, B. A., and Kaldenberg, D. O. (1997). Conceptualizing self-monitoring: links to materialism and product involvement. *Journal of consumer marketing*, 14(1), 31-44.
- Buss, D. M. (2016). The evolution of desire: Strategies of human mating. *Hachette UK*.
- Cao, P. T. (2020). The use of botulinum toxin and dermal fillers to enhance patients' perceived attractiveness: implications for the future of aesthetic dentistry. *Dental Clinics*, 64(4), 659-668.
- Cheraghian, B., Fereidooni-Moghadam, M., Babadi, H., and Dashtbozorgi, B. (2020). Psychological and personality characteristics of applicants for facial cosmetic surgery. *Aesthetic Plastic Surgery*, 44, 780-787.
- Ching, B. H. H., and Xu, J. T. (2019). Understanding cosmetic surgery consideration in Chinese adolescent girls: Contributions of materialism and sexual objectification. *Body Image*, 28, 6-15.
- Cohen, J. (1977). The t test for means. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, 19-74.
- Custódio, A. L. N., da Rocha Silva, A. M., Franco, C. C., Pacheco, R. F., and de Souza, M. S. (2020). Harmonização facial cirúrgica: área de atuação do cirurgião-dentista. *Aesthetic orofacial science*, 1(1), 9-19.
- de Lourdes Bacha, M., Figueiredo, C., and Santos, J. F. (2012). Cultura do consumo e materialismo na Baixa Renda de São Paulo-Capital. *Revista Extraprensa*, 6(1), 31-37.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., and Buchner, A. (2007). G* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods*, 39(2), 175-191.
- Fink, B., and Penton-Voak, I. (2002). Evolutionary psychology of facial attractiveness. *Current Directions in Psychological Science*, 11(5), 154-158.
- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A. Z., and Moscarola, J. (2000). O método de pesquisa survey. *Revista de Administra and ccdeil; ão da Universidade de São Paulo*, 35(3).
- Guthrie, A., Kadakia, S., Cranford, J., Sawhney, R., & Ducic, Y. (2017). A review of complications and their treatments in facial aesthetic surgery. *The American Journal of Cosmetic Surgery*, 34(2), 73-80.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2014). A primer on partial least squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). *Thousand Oaks, California: Sage*.
- Henderson-King, D., and Brooks, K. D. (2009). Materialism, sociocultural appearance messages, and paternal attitudes predict college women's attitudes about cosmetic surgery. *Psychology of Women Quarterly*, 33(1), 133-142.
- Henderson-King, D., and Henderson-King, E. (2005). Acceptance of cosmetic surgery: Scale development and validation. *Body image*, 2(2), 137-149.
- Henseler, J., Ringle, C. M., and Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- Holbrook, M. B., and Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.
- ISAPS. (2020). ISAPS International Survey on Aesthetic/Cosmetic Procedures. [PDF document]. Available at: https://www.isaps.org/wp-content/uploads/2022/01/ISAPS-Global-Survey_2020.pdf. Accessed on March 17, 2022.
- Kain, N., and Amar, O. (2020). Cosmetic surgery in men. *Trends in Urology and Men's Health*, 11(4), 22-26.
- Kaipainen, A. E., Sieber, K. R., Nada, R. M., Maal, T. J., Katsaros, C., and Fudalej, P. S. (2016). Regional facial asymmetries and attractiveness of the face. *European journal of orthodontics*, 38(6), 602-608.
- Kasser, T., and Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and social psychology bulletin*, 22(3), 280-287.
- Korthase, K. M., and Trenholme, I. (1982). Perceived age and perceived physical attractiveness. *Perceptual and Motor Skills*, 54(3_suppl), 1251-1258.
- Langlois, J. H., Kalakanis, L., Rubenstein, A. J., Larson, A., Hallam, M., and Smoot, M. (2000). Maxims or myths of beauty? A meta-analytic and theoretical review. *Psychological bulletin*, 126(3), 390.
- Lee, M. S., and Ahn, C. S. Y. (2016). Anti-consumption, materialism, and consumer well-being. *Journal of Consumer Affairs*, 50(1), 18-47.
- Ligh, C. A., [et al.]. (2020). The impact of race, age, gender, income, and level of education on motivations to pursue cosmetic surgery and surgeon selection at an academic institution. *Plastic and Reconstructive Surgery*, 145(5), 932e-939e.
- Markey, C. N., and Markey, P. M. (2010). A correlational and experimental examination of reality television viewing and interest in cosmetic surgery. *Body image*, 7(2), 165-171.
- Papazian, M. F., da Silva, L. M., Crepaldi, A. A., Crepaldi, M. D. L. S., and de Aguiar, A. P. (2018). Principais aspectos dos preenchedores faciais. *Revista Faípe*, 8(1), 101-116.
- Pearl, A., and Weston, J. (2003). Attitudes of adolescents about cosmetic surgery. *Annals of plastic surgery*, 50(6), 628-630.
- Pires, Y. S., and Ribeiro, P. M. C. (2021). Harmonização Orofacial e o Uso do Ácido Hialurônico e Toxina Botulínica: O Poder de Restituir Autoestima. *Revista Multidisciplinar e de Psicologia*, 252-260.
- Ponchio, M. C., Aranha, F., and Todd, S. (2007). Estudo exploratório do construto de materialismo no contexto de consumidores de baixa renda do município de São Paulo. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 6(1), 13-21.
- Richins, M. L. (2004). The material values scale: Measurement properties and development of a short form. *Journal of consumer Research*, 31(1), 209-219.
- Richins, M. L., and Dawson, S. (1992). A consumer values orientation for materialism and its measurement: Scale development and validation. *Journal of consumer research*, 19(3), 303-316.
- Riggio, R. E., Widaman, K. F., Tucker, J. S., and Salinas, C. (1991). Beauty is more than skin deep: Components of attractiveness. *Basic and applied social psychology*, 12(4), 423-439.
- Rovida, T. A. S., and Garbin, C. A. S. (2013). Noções de odontologia legal e bioética. *Artes Médicas Editora*.
- Russell, R. (2009). A sex difference in facial contrast and its exaggeration by cosmetics. *Perception*, 38(8), 1211-1219.
- Sarwer, D. B., Cash, T. F., Magee, L., Williams, E. F., Thompson, J. K., Roehrig, M., ... and Romanofski, M. (2005). Female college students and cosmetic surgery: An investigation of experiences, attitudes, and body image. *Plastic and reconstructive surgery*, 115(3), 931-938.
- Schaefer, L. M., Harriger, J. A., Heinberg, L. J., Soderberg, T., and Kevin Thompson, J. (2017). Development and validation of the sociocultural attitudes towards appearance questionnaire-4-revised (SATAQ-4R). *International Journal of Eating Disorders*, 50(2), 104-117.
- TABACHNICK, B. G.; FIDEL, L. S. Using multivariate statistics, MA: Allyn ve Bacon. 2001.
- Valentova, J. V., Tureček, P., Varella, M. A. C., Šebesta, P., Mendes, F. D. C., Pereira, K. J., ... and Havlíček, J. (2019). Vocal parameters of speech and singing covary and are related to vocal attractiveness, body measures, and sociosexuality: a cross-cultural study. *Frontiers in psychology*, 10, 2029.
- Webster Jr, M., and Driskell Jr, J. E. (1983). Beauty as status. *American Journal of sociology*, 89(1), 140-165.
- Yesilbek, B., Simsek, S., and Valério, P. (2016). O impacto psicossocial da estética facial em crianças e adolescentes e a possibilidade de intervenções precoces: relato de dois casos clínicos. *Revista da Associação Paulista de Cirurgões Dentistas*, 70(2), 192-197.

IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA DE CRM: O CASO DE ESTUDO DA INSIDE PORTUGAL

João Miguel Pereira da Fonseca e Baptista Querido, estudante de Mestrado em Competitividade e Desenvolvimento de Negócios; Instituto Superior de Contabilidade e Administração, University of Aveiro, 3810-193 Aveiro, Portugal; joao.querido@ua.pt.

Claúdia Ribau, GOVCOPP—Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies, University of Aveiro, 3810-193 Aveiro, Portugal; Instituto Superior de Contabilidade e Administração, University of Aveiro, 3810-193 Aveiro, Portugal; cpr@ua.pt.

RESUMO

O artigo explora a implementação de um sistema de CRM na Inside Portugal (IP), uma microempresa que presta serviços de consultoria fiscal e imigração. Destaca a importância do CRM para a gestão de clientes em pequenas empresas e a escolha do HubSpot para centralizar dados, automatizar processos e melhorar as interações com os clientes. O estudo propõe um plano de seis fases com o objetivo de melhorar a eficiência operacional, a satisfação dos clientes e a rentabilidade, com foco na integração gradual, personalização do sistema, monitorização de KPIs e avaliação final.

ABSTRACT

The article explores the implementation of a CRM system at Inside Portugal (IP), a microenterprise providing tax consultancy and immigration services. It highlights the importance of CRM for customer management in small businesses and the choice of HubSpot to centralize data, automate processes, and enhance customer interactions. The study proposes a six-phase plan aimed at improving operational efficiency, customer satisfaction, and profitability, focusing on gradual integration, system customization, KPI monitoring, and final evaluation.

PALAVRAS-CHAVE: CRM, AI, Micro-enterprises, Digital Transformation, Customer Satisfaction.

1. INTRODUÇÃO

No atual contexto empresarial, a gestão eficaz do relacionamento com os clientes é um fator determinante para o sucesso e sustentabilidade das organizações (Buttle & Maklan, 2019; Kumar & Reinartz, 2018). Com a crescente digitalização dos mercados e a elevada competitividade, as empresas precisam de ferramentas que permitam não só gerir, mas também maximizar as interações com os seus clientes, de forma estratégica e integrada (Peppers & Rogers 2016; Payne, 2005). Neste cenário, os sistemas de Customer Relationship Management (CRM) surgem como soluções centrais para melhorar a eficiência operacional e a qualidade das interações, promovendo uma gestão personalizada e centrada no cliente (Nguyen et al., 2007), uma solução ideal que oferece funcionalidades que permitem a centralização de dados, a automação de processos, a segmentação de clientes e a personalização das interações (Kumar & Reinartz, 2018).

As pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam desafios particulares na gestão dos seus processos de vendas e marketing, principalmente devido à limitação de recursos, sejam eles humanos, tecnológicos e financeiros. O CRM, especialmente adaptado às PMEs, é crucial para aumentar a eficiência, permitindo uma gestão centralizada das interações com os clientes, o que contribui para a melhoria do serviço prestado e o aumento da competitividade (Buttle & Maklan, 2019). Adicionalmente, o CRM permite que as PMEs segmentem os seus clientes e personalizem as interações com estes de forma eficiente, o que seria difícil de conseguir através de processos manuais (Kumar & Reinartz, 2018).

Para as microempresas, o CRM é igualmente importante, sendo uma ferramenta que pode ajudar a otimizar os processos básicos de vendas e marketing com recursos limitados. As soluções de CRM para microempresas, como o HubSpot,

oferecem versões gratuitas ou de baixo custo, que podem ser facilmente escaladas de acordo com o crescimento da empresa. A centralização dos dados e a automação de tarefas simples, como o envio de e-mails e a gestão de contactos, permite que até pequenas equipas consigam manter uma relação próxima com os clientes, garantindo uma experiência personalizada (Buttle & Maklan, 2019; Kumar & Reinartz, 2018).

As empresas de pequena dimensão, como a IP (o caso aqui explorado), são confrontadas com o desafio de otimizar os seus processos de vendas e de marketing, de gerir uma base de clientes em crescendo e com a necessidade de automatizar tarefas. A implementação de um sistema como o HubSpot CRM é, por isso, determinante para a transformação digital da IP, contribuindo para o aumento do seu nível de competitividade, proporcionando uma abordagem mais ágil e eficiente.

Este artigo tem como objetivo apresentar o plano de implementação do HubSpot CRM na IP, com previsão de início em 2025. A solução, que visa resolver o problema identificado, será implementada de forma gradual, com base num cronograma estruturado em fases, que inclui a personalização/customização do sistema para responder às necessidades específicas da empresa. Adicionalmente, as ferramentas já existentes serão integradas com a solução de CRM escolhida, como o Gmail, Google Drive, Trello, TOC Online, WhatsApp e Stripe, garantindo uma gestão centralizada e automatizada de todas as interações com os clientes.

O artigo está organizado em duas partes essenciais, a saber: uma primeira parte com a revisão da literatura e uma segunda parte que identifica a metodologia e todo o projeto de desenvolvimento e implementação do sistema CRM na IP.

2. DEFINIÇÃO DE SISTEMAS CRM

Os sistemas de CRM têm-se revelado fundamentais para o sucesso das estratégias de negócios centradas no cliente, oferecendo uma abordagem integrada para a gestão de relacionamentos. A complexidade e a capacidade destes sistemas têm evoluído significativamente ao longo do tempo, refletindo os avanços tecnológicos e a crescente necessidade das empresas em entender e antecipar as necessidades do cliente (Hvolby & Trienekens, 2010).

Sistemas de CRM são conjuntos de processos e tecnologias que permitem a gestão e as interações da empresa com seus clientes, atuais e potenciais. Apresentam uma abrangência que vai desde o armazenamento de informações de contacto até à análise de dados de forma a prever comportamentos futuros, com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço oferecido ao cliente (Peppers & Rogers, 2016).

A base de qualquer sistema de CRM envolve a recolha, armazenamento e análise de informações dos clientes, permitindo que as empresas não mantenham apenas um registo detalhado das interações com os clientes, mas também utilizem esses dados para prever comportamentos futuros e desenhar/definir estratégias no seu funil de vendas (Bygstad, 2003).

De acordo com Buttle & Maklan (2019), há três principais tipos de sistemas de CRM, podendo ser categorizados de acordo com o seu foco e funcionalidades específicas (Gneiser, 2010), a saber:

1. CRM Estratégico: Concentra-se no desenvolvimento de uma abordagem centrada no cliente para o modelo de negócios da empresa. Esse tipo de CRM envolve a recolha e análise de informações do perfil de cada cliente integrado na carteira de clientes da empresa, de forma a ajudar a definir a estratégia de negócio global, com o objetivo de construir relações de longo prazo e aumentar a fidelização do cliente.
2. CRM Operacional: Refere-se ao sistema utilizado para gerir interações diárias com os clientes, incluindo automação de vendas, automação de marketing e serviços ao cliente. Este tipo de CRM facilita a recolha de dados das interações com os clientes através de diversos canais e a utilização desses dados para otimizar as operações de marketing, vendas e serviços.
3. CRM Analítico: O CRM analítico é utilizado para apoiar a tomada de decisões estratégicas, permitindo às empresas personalizar as suas ofertas e comunicações de forma mais eficaz. Envolve a análise de dados dos clientes recolhidos através do CRM operacional, utilizando técnicas de ‘data mining’ (mineração de dados) e análise preditiva com vista a obter ‘insights’ valiosos sobre o comportamento e as preferências dos clientes.

A literatura destaca que a satisfação do cliente é profundamente impactada pela qualidade das interações que são geridas através de sistemas de CRM. Gounaris (2005) sustenta que a confiança e o compromisso são pilares fundamentais nessas interações, essenciais para a retenção e satisfação do cliente. Além disso, a capacidade de antecipar as necessidades dos

clientes e de se adaptar dinamicamente às mudanças do mercado são elementos que podem transformar a competitividade da empresa (Peppers & Rogers, 2016).

2.1. A IMPORTÂNCIA DA ADOÇÃO DO CRM PARA A EMPRESA

A implementação eficaz de sistemas de CRM nas empresas permite benefícios estratégicos e operacionais que são fundamentais para o sucesso em ambientes de mercado altamente competitivos e orientados para o cliente. Segundo Verhoef, Reinartz e Krafft (2010), o CRM desempenha um papel crucial ao facilitar uma compreensão mais aprofundada das necessidades e comportamentos dos clientes, permitindo, assim, uma comunicação mais eficaz e personalizada.

Em particular, para as microempresas do setor de serviços, a adoção de sistemas de CRM é vital na sua diferenciação em mercados cada vez mais competitivos (Pohludka & Štverková, 2019; Hawari et al., 2023). A personalização e comunicação eficaz, proporcionadas pelo CRM, permitem que as empresas moldem as suas interações com os clientes, de acordo com as exigências particulares de cada um, aumentando assim a qualidade da experiência do cliente e as probabilidades de conversão e fidelização (Buttle & Maklan, 2019).

Melhorar a compreensão das necessidades dos clientes e exceder as suas expectativas pode levar a um aumento notável na satisfação destes. Buttle & Maklan (2019) enfatizam que os clientes que veem as suas expectativas superadas não permanecem somente leais à marca, mas também se podem tornar embaixadores, partilhando as suas experiências positivas e, por conseguinte, contribuindo para a expansão da carteira de clientes da empresa.

A automação de tarefas proporcionada pelos sistemas de CRM alavanca o incremento da eficiência das equipas envolvidas no processo de venda, marketing e atendimento ao cliente. Peppers & Rogers (2016) evidenciam que a otimização das operações através do CRM pode resultar numa redução significativa de custos e no aumento da produtividade, permitindo assim uma gestão mais eficiente dos recursos da empresa.

2.2. INTEGRAÇÃO ESTRATÉGICA DA TECNOLOGIA E INTERAÇÃO HUMANA NOS SISTEMAS DE CRM

Chatterjee et al. (2021) e Almahairah (2023) argumentam que a integração de tecnologia avançada e a interação humana nos sistemas de CRM representam uma abordagem crucial para maximizar não só os objetivos relacionais, como os transacionais das empresas.

A centralização de dados num CRM, conforme afirmam Chatterjee et al. (2021) e Almahairah (2023), permite que as empresas obtenham uma visão unificada do cliente, facilitando a segmentação e personalização eficaz das campanhas de marketing. A inteligência artificial no CRM proporciona às empresas a capacidade de realizar análises preditivas e a personalização avançada das campanhas de marketing (Chatterjee et al., 2021; Almahairah, 2023).

A comunicação personalizada, reforçada pela tecnologia, permanece com uma linguagem humana, apoiada pela implementação de chatbots e sistemas de agrupamento difuso baseados na Inteligência Artificial (IA), que realçam a interação com o cliente (Krishnareddy et al., 2022).

Acompanhar o ciclo de vida do cliente através da tecnologia permite o reconhecimento de oportunidades de upselling e mantém os clientes envolvidos, com a IA a potenciar este acompanhamento Ledro et al. (2022). O atendimento do cliente é enriquecido através de canais otimizados, proporcionados pelo CRM, onde a personalização do atendimento e a capacidade de resposta rápida são reforçadas por sistemas de IA e de análise de dados, que permitem uma interação mais eficiente e personalizada com os clientes (Buttle & Maklan, 2019); (Chatterjee et al., 2021). Além disso, Kumar & Reinartz (2018) e Bindhu (2021) afirmam que a análise detalhada de dados de clientes é crucial para estratégias de marketing e vendas informadas (vendas baseadas em dados), com a IA a melhorar a eficiência operacional e a satisfação do cliente.

A Tabela 1 ilustra a estratégia da tecnologia e interação humana nos sistemas de CRM, com foco específico na otimização dos objetivos relacionais e transacionais da empresa. De acordo com Chen & Popovich (2003), a combinação de elementos tecnológicos e humanos é fundamental para garantir o sucesso de um CRM, ao permitir a personalização das interações e o acompanhamento contínuo do cliente. Nguyen et al. (2007) complementam essa visão, destacando que a implementação de CRM deve se alinhar com as necessidades humanas, como a qualificação dos colaboradores, e com os objetivos tecnológicos, como a centralização de dados e a automação de processos. Buttle & Maklan (2019) também enfatizam a importância de uma gestão equilibrada entre os aspetos humanos e tecnológicos para garantir que o sistema CRM seja

eficaz na gestão de relacionamentos e no suporte das operações de negócios, destacando a centralidade de ambos os elementos para o sucesso sustentável do CRM.

Esta integração, baseada na literatura, demonstra como o armazenamento e análise de dados, juntamente com a automação de processos podem contribuir significativamente para melhorar a retenção de clientes e aumentar a satisfação dos mesmos, com vista à otimização de resultados (Buttle & Maklan, 2019; Payne, 2005; Kumar & Reinartz, 2018).

2.3. ESTRATÉGIAS INTEGRADAS DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE (CRM) E DETERMINANTES PARA O SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO

O CRM tem evoluído com o desenvolvimento tecnológico e a mudança de comportamento dos consumidores, exigindo estratégias integradas que vão desde a aquisição à retenção de clientes. A literatura recente oferece percepções importantes e valiosas acerca das práticas e estratégias mais eficazes.

Na aquisição de clientes, a utilização de conteúdo gerado por utilizadores e estratégias de marketing direcionadas têm-se mostrado eficazes. Nielsen & Nielsen (2011) destacam a importância do envolvimento e apoio da direção como um fator crítico, enquanto a gestão eficiente do conhecimento do cliente é crucial para o sucesso. Ullah et al. (2020) enfatizam que a adoção do CRM facilita a utilização de dados analíticos para identificar e segmentar potenciais clientes, melhorando significativamente as estratégias de marketing e aumentando as taxas de conversão.

Tabela 1 – Integração estratégica da tecnologia e interação humana nos sistemas de CRM. Fonte: Elaboração própria, com base em Chen & Popovich (2003), Payne (2005), Nguyen et al. (2007), Kumar & Reinartz (2018) e Buttle & Maklan (2019).

Requisito	Tipo de Contato	Integração	Objetivo	Métricas de Sucesso	Conformidade e Privacidade	Tecnologias Emergentes	Capacitação
Centralização de dados	Tecnológico	Armazenar dados do cliente num único local	Relacional: Aprimorar a compreensão das necessidades e preferências do cliente Transacional: Segmentar clientes com base em diferentes critérios para campanhas de marketing direcionadas	Taxa de retenção de clientes ROI do CRM	Conformidade com GDPR e LGPD	IA para análise preditiva e personalização	Formação em proteção de dados e utilização de IA
	Humano	Recolher dados do cliente através de interações pessoais	Integração de dados complementares para criar perfis de cliente completos e atualizados				
Comunicação personalizada	Tecnológico	Enviar e-mails personalizados, notificações push e mensagens no sistema	Relacional: Aumentar o envolvimento e a fidelização do cliente Transacional: Aumentar as taxas de conversão e o valor médio do serviço por cliente	NPS (Net Promoter Score) Taxa de conversão	Diretrizes para recolha de consentimento	Análise de sentimentos nas redes sociais	Competências de comunicação e formação em CRM
	Humano	Interações com clientes via atendimento telefónico e chat online	Personalização da comunicação com base em perfis de clientes e histórico de interações				
Acompanhamento do ciclo de vida do cliente	Tecnológico	Monitorizar o comportamento do cliente nas diferentes etapas do ciclo de vida	Relacional: Manter os clientes envolvidos ao longo do ciclo de vida Transacional: Aumentar a receita por cliente	CLV (Customer Lifetime Value), Taxas de recompra	Anonimização e segurança dos dados	Automação de marketing para acompanhamento	Formação em análise de dados e marketing
	Humano	Identificar oportunidades de upselling e cross-selling através das interações pessoais	Automatização de tarefas repetitivas, como envio de e-mails de lembrete e promoções personalizadas				
Atendimento ao cliente	Tecnológico	Resolução de problemas e suporte técnico através dos canais digitais	Relacional: Melhorar a satisfação do cliente Transacional: Reduzir os custos de atendimento ao cliente	Tempo de resposta, Satisfação do cliente	Processos de atendimento em conformidade	Chatbots para suporte inicial	Formação em atendimento ao cliente
	Humano	Resolução de problemas e suporte técnico através das interações pessoais	Integração de canais de atendimento para oferecer uma experiência omnichannel ao cliente				
Análise de dados	Tecnológico	Gerar relatórios e dashboards que revelemos comportamentos dos clientes	Relacional: Identificar oportunidades para melhorar a experiência do cliente Transacional: Otimizar as estratégias de marketing e vendas	ROI das campanhas, Uptake de insights (Compreender, adotar e aplicar insights provenientes de dados ou análises)	Administração de dados	Mineração de dados e visualização avançada	Formação em ferramentas de análise de dados
	Humano	Recolher o feedback do cliente através das pesquisas e entrevistas	Combinação de dados de diferentes fontes para obter informações mais profundas sobre o comportamento do cliente				

Quanto à retenção de clientes, Nili & Keramati (2012) salientam a importância de programas de fidelização e a personalização do serviço, sugerindo que a formação contínua e a qualidade dos dados do cliente são essenciais para a manutenção da base de clientes. A retenção de clientes é uma componente crucial da estratégia de CRM, que se foca em manter e fidelizar a base de clientes existente. Estudos de Nasir (2017) e González-Benito et al. (2017) demonstram que as ações-chave, como a implementação de programas de fidelização, personalização do serviço e a utilização da informação gerada pela máquina para prever a saída dos clientes da carteira de clientes da empresa, são eficazes. As determinantes de

sucesso nesta área envolvem a educação e formação contínua dos colaboradores e a manutenção da qualidade dos dados dos clientes.

A experiência do cliente é melhorada pela gestão das experiências e pela monitorização da satisfação, elementos essenciais no sucesso de sistemas de CRM (Kavosh et al., 2012; Shukla & Pattnaik, 2019). A cultura organizacional deve promover a aprendizagem e a adaptação no processo de implementação do CRM, o que contribui para o compromisso e fidelização do cliente (Kavosh et al., 2012; King & Burgess, 2008), práticas fundamentais na experiência geral do cliente e no relacionamento com a marca.

Pinto & Slevin (1987) destacam que a melhoria de processos internos, a gestão de mudanças, especialmente no que se refere à resistência à mudança e à comunicação eficaz, e o papel do gestor de projeto são cruciais para o sucesso da implementação de sistemas de CRM. Os mesmos autores enfatizam que o aperfeiçoamento de processos é fundamental para a eficácia operacional e a redução de custos, sendo a gestão eficaz de projetos e a gestão da mudança essenciais para alcançar essas melhorias.

Mendoza et al. (2006) corroboram essa ideia ao enfatizar a importância da otimização de processos internos e do feedback contínuo para o sucesso da melhoria de processos. Mais recentemente, Denner et al. (2018) reforçam a necessidade de integrar tecnologias emergentes e práticas de gestão de mudança para explorar plenamente o potencial de digitalização dos processos de negócios, alinhando-se com as perspetivas de Pinto & Slevin (1987) sobre a gestão eficaz de projetos.

Tabela 2 – Estratégias Integradas de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) e as determinantes para o Sucesso na Implementação. Fonte: Elaboração própria, com base em Pinto & Slevin (1987), Mendoza et al. (2006), King & Burgess (2008), Nielsen & Nielsen (2011), Kavosh et al. (2012), Nili & Keramati (2012), Singh & Saini (2016), González-Benito et al. (2017), Nasir (2017), Denner et al. (2018), Sabbbeh (2018), Shukla & Patnaik (2019), Ullah et al. (2020), Voitkevich & Solunina (2020), Suoniemi et al. (2022).

Foco da Estratégia CRM	Ações Chave	Determinantes	KPI	Referências
Aquisição de Clientes	Uso de conteúdo gerado pelo utilizador Marketing direcionado e personalização baseado em dados	Suporte da gestão de topo Gestão do conhecimento do cliente	Número de clientes Número de novos clientes adquiridos Taxa de crescimento de clientes Diversidade de mercado atendido	Nielsen & Nielsen (2011), Ullah et al. (2020)
Retenção de Clientes	Programas de fidelização Personalização do serviço Aprendizagem da máquina para prever a evasão	Educação e formação Qualidade dos dados do cliente.	Satisfação e fidelização do cliente Índice de satisfação do cliente Net Promoter Score (NPS) Taxa de retenção de clientes	Nili & Keramati (2012), Nasir (2017), González-Benito et al. (2017)
Experiência do Cliente	Gestão das experiências Monitorização da satisfação e do compromisso	Gestão dos objetivos do projeto Cultura organizacional favorável	Valor e envolvimento com a marca Valor vitalício do cliente (CLV) Taxa de envolvimento nas redes sociais Taxa de conversão de leads qualificados	Kavosh et al. (2012), King & Burgess (2008), Shukla & Pattnaik (2019)
Melhoria de Processos	Otimização de processos internos Feedback e melhoria contínua	Capacidade e atitude do gestor de projeto Gestão eficiente da mudança Integração de tecnologias emergentes	Eficiência operacional e redução de custos Tempo médio de atendimento ao cliente Custos operacionais Taxa de resolução no primeiro contato	Pinto & Slevin (1987), Mendoza et al. (2006), Denner et al. (2018)
Motivação dos Colaboradores	Programas de incentivo e formação Desenvolvimento contínuo da equipa	Alinhamento da estratégia de CRM com a estratégia de marketing Cooperação intra e interorganizacional	Satisfação dos colaboradores e cultura da empresa Índice de satisfação dos colaboradores Participação em programas de desenvolvimento profissional	Singh & Saini (2016), Nili & Keramati (2012), Voitkevich & Solunina (2020)
Tecnologia CRM	CRM baseado em dados e análise preditiva Uso do CRM para automação de operações e ações de marketing	Adequação da tecnologia CRM à estratégia empresarial Serviços de consultoria de qualidade para implementação do CRM	Qualidade de serviço Ações de marketing customizado Tempo de resposta ao cliente Taxa de conversão de campanhas de marketing Custo por lead adquirido	González-Benito et al. (2017), Sabbbeh (2018), Suoniemi et al. (2022)

A motivação dos colaboradores é um elemento-chave para a eficácia das estratégias de CRM. Singh & Saini (2016) destacam que o alinhamento da estratégia de CRM com a estratégia de marketing, bem como a cooperação intra e interorganizacional são fundamentais para melhorar a satisfação dos colaboradores e a cultura da empresa. Nili & Keramati (2012) também salientam a importância de programas de incentivo e desenvolvimento contínuo da equipa para manter a motivação dos colaboradores. Mais recentemente, Voitkevich & Solunina (2020) sugerem que a implementação de sistemas colaborativos de CRM e a utilização de incentivos materiais são eficazes para superar a resistência à inovação, contribuindo para melhorar a motivação dos colaboradores.

González-Benito et al. (2017) sugerem que a gestão eficaz do projeto de implementação e a qualidade dos serviços de consultoria são determinantes críticos para a adoção bem-sucedida de software de CRM. A adoção de sistemas CRM

baseados em dados analíticos é destacada por Sabbeh (2018), que realça as ferramentas de CRM como instrumentos valiosos para prever e melhorar a retenção de clientes. Suoniemi et al. (2022) destacam que a adequação da tecnologia de CRM à estratégia empresarial é crucial para alcançar uma implementação eficaz, com os serviços de consultoria a desempenhar um papel importante na garantia de sucesso do projeto.

A Tabela 2 indica as Estratégias Integradas de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) e as determinantes para o Sucesso na Implementação. As colunas identificam as áreas essenciais da estratégia de CRM, ações-chave recomendadas, determinantes para o sucesso identificados na literatura, indicadores mensuráveis para avaliar o sucesso das estratégias e objetivos definidos para essas estratégias.

A implementação de indicadores-chave de desempenho (KPI) é crucial para monitorizar e atingir os objetivos estratégicos de uma empresa. Para o aumento da base de clientes e a diversificação do mercado, os KPI relevantes incluem o número de novos clientes, a taxa de crescimento e de conversão de clientes e a diversidade do mercado alcançado. O aumento da satisfação e fidelização do cliente pode ser avaliado através do Índice de Satisfação do Cliente, do Net Promoter Score (NPS) e da taxa de retenção de clientes. A criação de valor e o envolvimento com a marca podem ser medidos pelo valor vitalício do cliente (CLV), pela taxa de envolvimento nas redes sociais e pela taxa de conversão de leads qualificados. A eficiência operacional e a redução de custos podem ser monitorizadas através do tempo médio de atendimento ao cliente, pela redução de custos operacionais e pela taxa de resolução no primeiro contato. A melhoria da satisfação dos colaboradores e da cultura da empresa pode ser mensurada através do índice de satisfação dos colaboradores e da participação em programas de desenvolvimento profissional. Finalmente, o serviço ao cliente superior e as ações de marketing adequadas e direcionadas podem ser avaliados pelo tempo de resposta ao cliente, pela taxa de conversão de campanhas de marketing e pelo custo por lead adquirido. Estes KPI permitem às empresas acompanhar o desempenho em áreas-chave, garantindo que as metas estratégicas sejam atingidas de forma eficaz e eficiente.

3. MÉTODOS E METODOLOGIAS

A Tabela 3 apresenta uma visão geral da relação dos diferentes modelos encontrados na literatura integrados com as metodologias na implementação de sistemas de CRM.

Tabela 3 – Visão geral da relação dos diferentes modelos com as metodologias de implementação de CRM. Fonte: Elaboração própria com base em Winer (2001), Jenkinson & Jacobs (2002), Chen & Popovich (2003), Curry & Kkolou (2004), Damacena & Pedron (2004), Payne (2005), Bohling et al. (2006), Urbanskiené et al. (2008), Henneberg (2013), Nguyen et al. (2007), Verhoef et al. (2010), Bibiano et al. (2014), Peppers & Rogers (2016), Pozza et al. (2018), Buttle & Maklan (2019).

Autor(es)	Modelos de Implementação	Fases	Autor(es)	Metodologia	Fases
Winer (2001)	Modelo de Winer	Identificação do Cliente, Diferenciação dos Clientes, Interação Eficaz, Personalização de Produtos e Serviços	Chen & Popovich (2003)	Abordagem Integrada	Gestão de Relacionamento, Processos de Negócio, Tecnologia, Satisfação do Cliente
Jenkinson & Jacobs (2002)	Dez Passos Estratégicos	Compreensão do Cliente, Integração Tecnológica, Avaliação Contínua	Bohling et al. (2006)	Integração e Cooperação	Planeamento Estratégico, Implementação Tecnológica, Cooperação Intraorganizacional, Avaliação de Desempenho
Urbanskiené et al. (2008)	Modelo de Urbanskiené et al.	Adaptação à Cultura Organizacional, Integração com Processos de Negócio Existentes	Henneberg (2013)	Implementação "Hard" e "Soft"	Análise Estratégica, Definição de Requisitos, Implementação Tecnológica, Gestão de Experiência do Cliente, Avaliação
Curry & Kkolou (2004)	Modelo de Curry & Kkolou	Análise das Necessidades dos Clientes, Desenvolvimento da Estratégia de CRM	Nguyen et al. (2007)	Estratégias para Implementação Bem-Sucedida	Integração de Dados, Coordenação de Vendas, Marketing e Atendimento ao Cliente, Desenvolvimento de Estratégias de CRM, Implementação Tecnológica, Formação dos Colaboradores, Avaliação e Melhoria Contínua
Damacena & Pedron (2004)	Modelo de Damacena & Pedron	Integração de Aspectos Tecnológicos e Comportamentais, Envolvimento do Cliente	Verhoef et al. (2010)	Customização e Avaliação	Customização do Sistema, Formação Adequada, Métricas de Desempenho, Avaliação e Ajustes Contínuos
Payne (2005)	Modelo de Payne	Desenvolvimento de Estratégia, Criação de Valor, Integração Multicanal, Gestão de Informações, Avaliação de Desempenho	Bibiano et al. (2014)	Metodologia de Melhorias Contínuas	Análise de Requisitos e Fatores de Sucesso, Planeamento e Preparação, Implementação Tecnológica e Integração, Formação e Desenvolvimento dos Colaboradores, Monitorização e Avaliação Contínua, Práticas de Melhoria
Peppers & Rogers (2016)	Modelo 1to1 Marketing	Tratamento Individualizado dos Clientes, Personalização das Interações	Peppers & Rogers (2016)	Seleção e Personalização	Seleção da Solução, Configuração e Personalização, Integração de Dados, Formação e Adoção, Avaliação Contínua
Peppers & Rogers (2016)	Modelo 1to1 Marketing	Tratamento Individualizado dos Clientes, Personalização das Interações	Pozza et al. (2018)	Impacto do Tempo de Implementação	Gestão de Clientes, Implementação da Tecnologia CRM, Alinhamento Organizacional, Desenvolvimento da Estratégia CRM, Avaliação do Desempenho
Payne (2005)	Modelo de Payne	Desenvolvimento de Estratégia, Criação de Valor, Integração Multicanal, Gestão de Informações, Avaliação de Desempenho	Buttle & Maklan (2019)	Metodologia Estruturada	Planeamento Estratégico, Seleção da Solução, Implementação e Customização, Formação e Adoção, Avaliação e Melhoria Contínua

O modelo de aplicação selecionado para o caso em estudo foi o **Payne (2005) - CRM Value Chain**, complementado pela metodologia selecionada de **Buttle & Marklan (2019)**, que por sua vez complementa a metodologia de **Nguyen et al. (2007)**, focando-se na gestão de informações e avaliação de desempenho. A seleção do modelo de Payne (2005) é justificada pela sua abordagem abrangente e integrada, que compreende todos os aspetos críticos da implementação de um CRM eficaz, desde a criação de valor até à gestão de mudanças organizacionais. Este modelo não se concentra somente na criação de valor e na gestão de informações, pois aborda simultaneamente a importância da prontidão organizacional e da gestão da mudança, elementos essenciais para garantir que a implementação do CRM seja bem sucedida. Além disso, a integração das metodologias de Buttle & Marklan (2019) e Nguyen et al. (2007) complementa o modelo, proporcionando uma base sólida para a personalização e avaliação contínua, aspetos essenciais para o desenvolvimento de relações duradouras e

mutuamente benéficas, com os clientes. Desta forma, o modelo de Payne (2005) é particularmente adequado à IP, pois assegura um enfoque equilibrado entre estratégia, execução e avaliação, alinhando-se perfeitamente com os objetivos de melhorar a eficiência operacional e a satisfação do cliente.

No projeto da IP essas abordagens são integradas em seis fases distintas identificadas na Figura 1.

Este processo estruturado assegura que cada etapa da implementação seja minuciosamente planeada e executada, garantindo que o sistema não só mantenha uma base de dados atualizada, mas também promova um envolvimento significativo e contínuo com os utilizadores do CRM, assim como dos clientes.



Figura 1 – Representação gráfica das fases de implementação do CRM

3. CARACTERIZAÇÃO DA IP

A Inside Portugal (IP) é uma microempresa fundada em 2021, em Aveiro, especializada em Consultoria Fiscal e Imigração, que desenvolve a atividade principalmente online. A empresa tem registado crescimento acelerado e os seus serviços são procurados internacionalmente. O seu modelo de negócio (Figura 2) inclui parcerias em Lisboa, Porto, Algarve e Aveiro, e utiliza plataformas digitais gratuitas ou de baixo custo para desenvolver a atividade diária. As atividades principais envolvem a consultoria fiscal e de imigração.

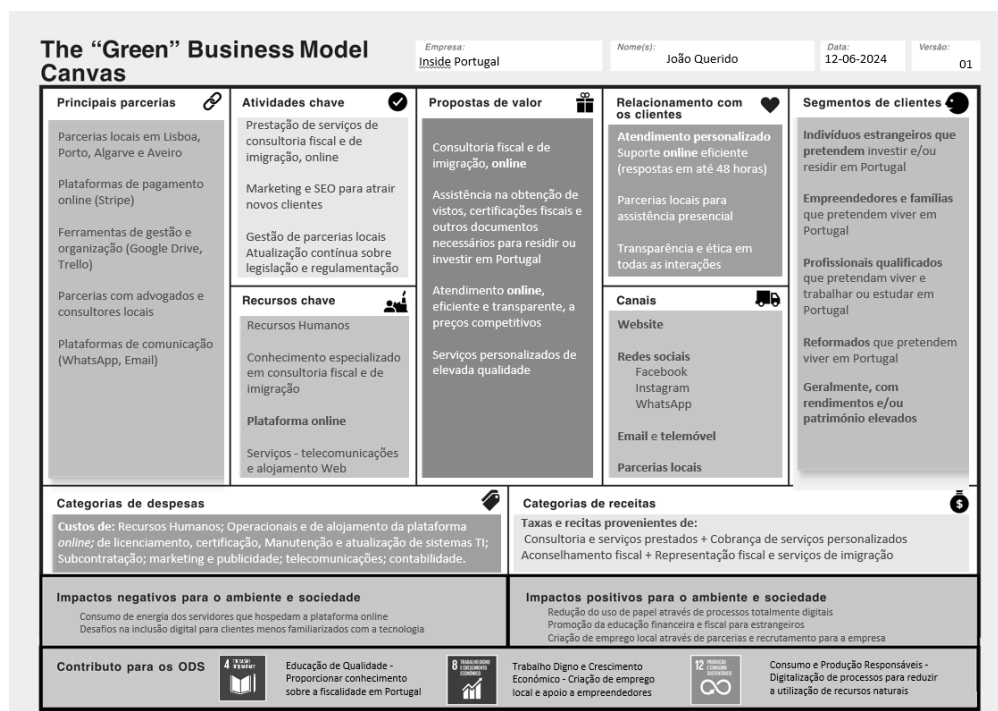


Figura 2 – Modelo de negócio da IP. Fonte: elaboração própria com recurso ao Canvas (numa ótica sustentável)

Os segmentos de clientes da IP são compostos por indivíduos estrangeiros que pretendem investir e/ou residir em Portugal, empreendedores e famílias que desejam viver em Portugal, profissionais que pretendem trabalhar ou estudar em Portugal, reformados que querem viver em Portugal, geralmente com rendimentos e/ ou património elevado.

As categorias de despesas identificadas incluem custos com recursos humanos, operacionais, alojamento da plataforma online, licenciamento, certificação, manutenção e atualização de sistemas TI, subcontratação, marketing e publicidade, telecomunicações e contabilidade. As categorias de receita provêm da cobrança de taxas e honorários relativos à consultoria e serviços prestados, serviços personalizados e de aconselhamento fiscal.

Este modelo contribui para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especificamente na Educação de Qualidade (ODS 4), Trabalho Digno e Crescimento Económico (ODS 8) e Consumo e Produção Responsável (ODS 12). Este modelo de negócios proporciona uma visão holística de como a IP pode criar e sustentar valor aos seus clientes e parceiros, promovendo práticas de sustentabilidade e responsabilidade social.

3.1. SOLUÇÃO ORIGINAL DESENVOLVIDA

3.1.1 DIAGNÓSTICO (FASE 1)

A fase inicial do projeto é o diagnóstico, que envolve a identificação detalhada das necessidades de gestão e relacionamento com o cliente na IP. Esta fase inclui:

- **Análise das Necessidades:** atuais e futuras da empresa na gestão de relacionamento com o cliente.

Foi utilizado o método das entrevistas e reuniões diretas mensais com o Gerente da empresa, entre dezembro de 2023 e junho de 2024, de modo a identificar os problemas atuais e as necessidades futuras, com especial foco na gestão de clientes, base de dados, e outros aspetos relacionados.

Tabela 4 – Principais pontos abordados e identificados nas reuniões com o gerente da empresa. Fonte: Elaboração própria com base nos temas e pontos identificados ao longo dos meses do projeto.

Mês	Tema Principal	Principais Pontos Identificados
Dezembro de 2023	Introdução e Informações Gerais	História e serviços da Inside Portugal: Cerca de 700 clientes - 40% Zona Euro; 35% Estados unidos da América; 10% do Reino Unido e 15% de diversos países, extracomunitários. Desafios na gestão de clientes: fragmentação e falta de centralização de dados. Utilização de múltiplas ferramentas (Gmail, Google Drive, Trello, WhatsApp).
Janeiro de 2024	Base de Dados de Clientes	Informações armazenadas: contactos, histórico de serviços, preferências. Limitações: falta de centralização, dificuldade de acesso e atualização. Necessidade de funcionalidades para a centralização e automação de atualizações de dados.
Fevereiro de 2024	Ferramentas e Tecnologias Utilizadas	Ferramentas atuais: Gmail, Google Drive, Trello, TOC Online, Calendly, Stripe, WhatsApp. Limitações: falta de integração, duplicação de esforços, inconsistências. Necessidade de um sistema de CRM integrado e centralizado
Março de 2024	Processos Operacionais e Comunicação	Processos manuais dispersos entre várias ferramentas. Tarefas a automatizar: lembretes de reuniões, registo e a atualização de dados dos clientes poderiam ser automatizadas. Comunicação interna (Telemóvel, e-mail, WhatsApp) e externa (e-mail, WhatsApp)
Abril de 2024	Revisão das Necessidades Identificadas	Necessidades prioritárias: centralização de dados, automação de processos, melhoria na comunicação. Novas necessidades: análise detalhada de dados dos clientes, personalização de serviços e follow-up. Necessidade de ferramentas de CRM com integração avançada e escalabilidade.
Mai de 2024	Planeamento de Soluções	Soluções propostas: implementação de um sistema de CRM integrado. Impacto esperado: melhoria na eficiência operacional, automação de tarefas repetitivas, centralização e qualidade de dados. Obstáculos: resistência à mudança, necessidade de formação.
Junho de 2024	Conclusão e Próximos Passos	Conclusões: necessidades de centralização de dados, automação de processos, melhoria na comunicação. Próximos passos: seleção e implementação de CRM, formação de utilizadores. Feedback: necessidade de suporte contínuo para adoção eficaz

Durante estas sessões, foram discutidos pontos chave como a **Gestão de Clientes** e dificuldades na gestão do relacionamento com os mesmos, a fragmentação das informações e a falta de centralização de dados, **Base de Dados** e a necessidade de uma solução mais integrada e atualizada, **Processos Operacionais** atuais para identificar áreas que necessitam de melhorias e/ou automação, **Ferramentas Utilizadas** e plataformas atualmente em uso e identificação da necessidade de integração das mesmas.

- **Recursos utilizados**

Entrevistas Estruturadas para recolha de informações detalhadas sobre os desafios e necessidades e **Análise de Processos**, em especial a avaliação dos processos operacionais atualmente utilizados.

A Tabela 4 apresenta o resumo dos principais pontos abordados e identificados, por mês e tema principal.

3.1.2 PESQUISA DE FERRAMENTAS (FASE 2)

- **Avaliação e seleção da solução de CRM:** Avaliação de diferentes soluções de CRM disponíveis no mercado, considerando a sua capacidade de responder às necessidades identificadas. Ferramentas como Salesforce, HubSpot, Zoho CRM e Microsoft Dynamics são analisadas com base em critérios como funcionalidade, escalabilidade, custo, facilidade de utilização, suporte técnico e aspetos diferenciadores.

Para a IP, considerando a necessidade de uma solução robusta, escalável e com funcionalidades avançadas, a Salesforce apresenta-se como a melhor opção. Todavia, é a solução que apresenta um custo mais elevado, por ser um sistema de CRM mais orientado para empresas de maior dimensão. No caso concreto, não há, nem é expectável que venha a haver, necessidade de uma ferramenta desta dimensão, custo e potencial.

A Tabela 5 oferece uma visão geral das principais características, custos e suporte técnico das ferramentas de CRM Salesforce, HubSpot, Zoho CRM e Microsoft Dynamics, ajudando a IP a tomar uma decisão sobre a solução de CRM mais adequada às suas necessidades.

Em resumo, a escolha do HubSpot, como sistema de CRM para a IP, pode oferecer diversas vantagens, especialmente em termos de custo-benefício, facilidade de utilização, integração de funcionalidades de marketing, vendas e suporte ao cliente e escalabilidade. Adicionalmente, o suporte técnico robusto e os recursos de autoajuda, tornam o HubSpot uma escolha prática e eficiente para PMEs.

- **Avaliação da Infraestrutura Atual:** Validação da infraestrutura tecnológica em utilização na IP para assegurar a compatibilidade e integração do CRM. As aplicações identificadas são integráveis com o Hubspot, algumas com recurso a APIs (*Application Programming Interface*) de ligação.

Tabela 5 – Principais características das ferramentas de CRM analisadas. Fonte: Elaboração própria com base na comparação de critérios entre as plataformas CRM Salesforce, HubSpot, Zoho CRM e Microsoft Dynamics.

Critério	Salesforce	HubSpot	Zoho CRM	Microsoft Dynamics
Funcionalidades	Gestão de leads, automação de marketing, suporte ao cliente, análise avançada com AI Einstein	Ferramentas integradas de marketing, vendas e suporte ao cliente	Gestão de contatos, automação de vendas, análises básicas	Integração com Office 365 e Azure, funcionalidades robustas para vendas, marketing e serviços
	Altamente personalizável	Automação básica, gestão de leads, integração com várias plataformas	Funcionalidades essenciais, ideal para PMEs	Altamente personalizável e escalável
Escalabilidade	Altamente escalável, permite customização profunda e integração com mais de 3.000 aplicativos de terceiros	Bom escalabilidade com integrações de terceiros, mas limitada em customização	Escalabilidade moderada, boa para PMEs mas limitada em grandes empresas	Altamente escalável, especialmente para empresas que já utilizam a suite Microsoft
Custo	\$25 a \$500 por utilizador/mês	\$18 a \$150 por utilizador/mês, com opções gratuitas	A partir de \$14 por utilizador/mês	A partir de \$65 por utilizador/mês
Facilidade de Utilização	Interface complexa mas com muitos recursos de auto-ajuda	Interface intuitiva e fácil de usar	Interface amigável e fácil de navegar	Integração com ferramentas Microsoft facilita a adoção, mas funcionalidades complexas podem exigir treinamento
Suporte Técnico	Suporte via chat, telefone e email, 24h em planos superiores	Suporte via chat, email e telefone, mais abrangente nos planos pagos	Suporte via chat, email e telefone, recursos de auto-ajuda	Suporte abrangente via chat, email e telefone, suporte premium disponível
Aspectos diferenciadores	AI Einstein para automação avançada e insights detalhados, vasta customização, + de 3000 integrações	Ferramentas integradas de marketing, vendas e CRM, ideal para negócios que procuram uma solução integrada	Opção mais acessível com funcionalidades essenciais para PMEs	Integração perfeita com outras ferramentas Microsoft, adequado para grandes empresas

3.1.3. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA E PLANEAMENTO (FASE 3)

Após o diagnóstico, a estratégia de implementação do CRM é delineada com base nos dados recolhidos na fase anterior, utilizando as funcionalidades integradas do HubSpot. Esta fase inclui:

- **Desenvolvimento de Estratégias de CRM:** Estabelecimento de objetivos claros para a implementação do CRM, alinhados com os objetivos estratégicos da IP.
- **Aumento da Eficiência Operacional:** Utilização do CRM para otimizar e automatizar processos, reduzir redundâncias e melhorar a eficiência. Fluxos de trabalho automatizados, gestão centralizada de contactos e integração com outras ferramentas garantem uma operação fluida e eficaz.

O objetivo é reduzir o tempo de execução de processos internos em 30% até dezembro de 2024.

- **Melhoria da Satisfação do Cliente:** Utilização do HubSpot para adaptar a comunicação para os diferentes perfis de cliente, com campanhas de e-mail marketing automatizadas e segmentadas, permitirão uma interação mais relevante e personalizada, aumentando a satisfação do cliente.

Espera-se atingir um índice de satisfação do cliente de pelo menos 85% nas avaliações até março de 2025.

- **Fidelização de Clientes:** Desenvolver programas de fidelização, utilizando e-mails personalizados, por segmentos, que promovam a retenção e recompensem a lealdade dos clientes.

A meta é aumentar a taxa de retenção de clientes em 20% até junho de 2025.

- **Aumento da Rentabilidade:** Utilizar as capacidades de análise de dados e relatórios do HubSpot, para identificar oportunidades de cross-selling e up-selling. Campanhas de e-mail marketing para promover novos serviços, aumentando a taxa de conversão e, consequentemente, a rentabilidade. Utilização de CTAs (Call-to-Action) em e-mails e landing pages, para incentivar os clientes a explorar as restantes ofertas da empresa.

O objetivo é aumentar a receita proveniente de vendas adicionais em 15% até setembro de 2025.

- **Geração e Qualificação de Leads:** Criação de landing pages atrativas e formulários inteligentes para captar leads de alta qualidade. O HubSpot permite a qualificação automática de leads com base no comportamento e nas interações, garantindo apenas os leads mais promissores.

A meta é aumentar a taxa de conversão de leads em 20% até março de 2025.

- **Integração de Marketing e Vendas:** Utilizar a funcionalidade de ‘Lead Scoring’ do HubSpot para garantir uma transição eficiente entre marketing e vendas. A plataforma permite que as equipas trabalhem em sincronia, com uma visão unificada do cliente, facilitando o acompanhamento e a conversão de leads em clientes.

O objetivo é reduzir o tempo de transição em 25% até fevereiro de 2025.

A Tabela 6 indica os KPIs e os objetivos estratégicos quantificados, entendidos como necessários para assegurar que a implementação do CRM na IP seja focada, mensurável e orientada para resultados concretos, monitorizando a sua evolução de acordo com o cronograma definido, introduzindo ações de adaptação (se necessário), para uma implementação eficaz do novo sistema.

Tabela 6 – KPI e objetivos estratégicos para implementação do CRM

Objetivo	KPI	Resultado a alcançar	Data de Avaliação
Aumento da Eficiência Operacional	Tempo de execução de processos	Reduzir o tempo de execução de processos em 30%	Dezembro de 2024
Melhoria da Satisfação do Cliente	Índice de satisfação do cliente	Atingir 85% de satisfação nas avaliações de clientes	Março de 2025
Fidelização de Clientes	Taxa de retenção de clientes	Aumentar a taxa de retenção em 20%	Junho de 2025
Aumento da Rentabilidade	Receita proveniente de cross-selling e up-selling	Aumentar em 15% a receita através de vendas adicionais	Setembro de 2025
Geração e Qualificação de Leads	Taxa de conversão de leads	Aumentar a taxa de conversão de leads em 20%	Março de 2025
Integração de Marketing e Vendas	Tempo de transição entre marketing e vendas	Reduzir o tempo de transição em 25%	Fevereiro de 2025

Planeamento de Recursos: Identificação e alocação dos recursos necessários, incluindo funcionários, tecnologia e orçamento, para uma implementação eficaz do CRM:

- **Recursos Humanos:** Identificação da(s) pessoa(s)/colaborador(es) chave e formação específica em CRM. Tal deverá incluir a formação contínua, para garantir que todos os colaboradores utilizem o sistema de forma eficiente.
- **Tecnologia - HubSpot:** A escolha da HubSpot como solução de CRM, baseia-se na sua escalabilidade, flexibilidade e capacidade de integração com os sistemas utilizados pela IP. O HubSpot permitirá centralizar as informações dos clientes, automatizar processos de marketing e vendas, e proporcionar uma experiência mais personalizada e eficiente.
- **Orçamento:** Definição do orçamento, que deverá incluir custos de utilização do Hubspot, formação, manutenção e customização regulares, de acordo com a opção de subscrição escolhida. Neste momento não é possível ainda definir um orçamento, pois a empresa ainda está a decidir a admissão de novos colaboradores e a reorganização interna por setores de atuação. O budget será definido com a estratégia e o organigrama interno para 2025, de acordo com o número de acessos necessários. A escolha está diretamente dependente da estratégia a implementar em 2025.
- **Plano de Ação:** Definição de um plano de ação detalhado, incluindo cronogramas, atribuição de responsabilidades e as etapas de progresso, são fatores fundamentais para a implementação do CRM. Este plano deve incluir:
 - **Cronograma:** Definição de um cronograma com etapas claras e prazos bem definidos para cada fase da implementação do HubSpot.

- Responsabilidade: Atribuição clara de responsabilidades, definindo o responsável para cada etapa do processo, incluindo um gestor de projeto dedicado ao CRM.
- Etapas de Progresso: Estabelecimento de etapas de progresso (marcos), que permitam monitorizar o desenvolvimento da implementação e realizar eventuais ajustes. Estes marcos ajudam a garantir que o projeto se desenvolve e implementa correta e atempadamente.

3.1.4 PERSONALIZAÇÃO DO SISTEMA DE CRM (FASE 4)

Nesta fase, o sistema CRM será personalizado e implementado de acordo com os requisitos específicos da IP.

- **Implementação do sistema de CRM:** Implementação do sistema de CRM alimentando o mesmo com novos clientes após integração das ferramentas utilizadas na interação com os mesmos. Os dados de clientes antigos, atualmente sem interação com a empresa, serão adicionados à posteriori, permitindo integrar estes clientes nas campanhas e divulgações futuras, de forma automática.
- **Personalização do CRM:** Ajuste da solução escolhida para responder às necessidades específicas da IP, incluindo a configuração de fluxos de trabalho, automação de processos e configuração de relatórios personalizados (Dashboards) para acompanhamento da atividade.
- **Integração Tecnológica com o HubSpot:** Implementação do HubSpot que permita uma visão 360 graus do cliente. Tal inclui a integração de dados de diferentes áreas de negócio e ferramentas, para proporcionar uma experiência coesa e personalizada aos clientes. O HubSpot permitirá centralizar todas as informações dos clientes, facilitando a automação de processos de marketing e vendas.
- **Integração Multicanal:** Garantir que o CRM seja integrado com todos os canais de comunicação utilizados pela IP, como email, redes sociais, telefone e chat. Para este efeito, poderá ser necessário recorrer à utilização de hubs de integração ou de Applications Programming Interface (APIs).

Atualmente, as redes sociais da empresa estão limitadas à utilização do WhatsApp, já que o Facebook e o Instagram não têm sido dinamizados nem geridos. Posteriormente à implementação da solução de CRM e do novo site em desenvolvimento, a empresa pretende voltar a este tema e integrar as redes sociais na totalidade.

- **Testes e Validação:** Realização de testes para garantir que o sistema funciona corretamente e responde a todos os requisitos, antes do lançamento definitivo.

3.1.5. IMPLEMENTAÇÃO GRADUAL E FASEADA DO CRM (FASE 5)

A implementação gradual do sistema CRM deve, assim, ser conduzida através de uma abordagem integrada, que combine os aspetos tecnológicos com o foco na interação humana. Para garantir uma transição eficaz e a adoção plena do sistema, será necessário definir um calendário com as seguintes etapas específicas:

- **Integração das aplicações.** Esta primeira etapa envolve a integração de todas as ferramentas já utilizadas pela empresa, criação automática de registo de clientes e o armazenamento de informação numa base de dados centralizada no HubSpot. Através da ligação dos canais de contacto, inicia-se o registo automático de clientes na base de dados.
- **Objetivo:** Criar uma visão unificada dos clientes, registando automaticamente as interações com os mesmos e mantendo os seus perfis sempre atualizados e acessíveis.
- **Início do tratamento dos novos clientes** através do CRM, com registo de todas as interações, assim como arquivo digital de documentos dos mesmos.

A base de dados, ao ser alimentada através dos canais de contacto (com exceção do telefone), cria e regista todas as interações desta natureza na ficha do cliente. Deste modo, todas as novas interações permitem completar e atualizar os dados individuais de cada cliente, passando o tratamento destes clientes a ocorrer exclusivamente via plataforma de CRM.

- **Objetivo:** Garantir que os novos clientes sejam geridos completamente dentro do sistema CRM, permitindo uma abordagem mais eficiente e personalizada.
- **Criação de Relatórios e Dashboards.** A criação de modelos de relatórios para monitorizar o desempenho das vendas, da atividade interna, do comportamento dos clientes e a eficácia das campanhas será uma etapa decisiva. A plataforma permitirá gerar dashboards em tempo real.
- **Objetivo:** Disponibilizar ferramentas analíticas que ajudem a equipa de gestão a tomar decisões.
- **Campanhas de comunicação e marketing e divulgação.** Após a criação dos relatórios e a integração do CRM com as ferramentas de comunicação, através da análise dos dados é possível criar campanhas personalizadas, direcionadas para os diferentes segmentos de negócio e de clientes, com base nas suas preferências e necessidades.
- **Objetivo:** Aumentar as taxas de conversão de clientes e melhorar o seu envolvimento com a marca.
- **Feedback e Melhoria Contínua.** Para garantir a otimização contínua da implementação do CRM, é necessário recolher o feedback dos utilizadores internos para identificar possíveis dificuldades e áreas de melhoria. O feedback deve ser utilizado para otimizar a utilização do HubSpot, ajustando funcionalidades e os fluxos de trabalho, de acordo com as necessidades da equipa e dos clientes.
- **Objetivo:** Garantir uma adaptação contínua e uma implementação eficiente do CRM.
- **Integração da Nova Página de Internet.** Esta integração vai permitir centralizar as interações do website com o CRM e otimizar a geração de leads. A nova página de internet será integrada com o HubSpot, o que permitirá rastrear as interações dos visitantes no site. Os formulários de contacto e *landing pages* podem ser criados diretamente no HubSpot, garantindo que os leads captados através do site sejam automaticamente registados na base de dados. Assim, será possível criar conteúdos dinâmicos personalizados, adaptados às necessidades e preferências dos visitantes.
- **Objetivo:** Automatizar a geração de leads e melhorar a experiência do utilizador no site.
- **Integração das Redes Sociais.** As redes sociais podem ser dinamizadas e a junção da gestão das mesmas permite alavancar campanhas direcionadas. As redes sociais (Facebook, Instagram e LinkedIn) serão integradas com o HubSpot, para permitir a gestão centralizada de conteúdos e de campanhas. Todas as interações sociais, como comentários, mensagens e partilhas, poderão ser registadas no CRM, contribuindo para o enriquecimento dos perfis dos clientes, através dos dados sobre o seu comportamento ‘social’, nas redes sociais. Deste modo, será possível criar e gerir campanhas publicitárias diretamente no HubSpot, com geração de relatórios automáticos que medem o impacto das campanhas em cada uma das redes sociais.
- **Objetivo:** Melhorar o envolvimento do cliente e a gestão de campanhas, utilizando os dados recolhidos para criar campanhas mais direcionadas.
- **Automação de Funis de Vendas e Marketing.** Esta etapa tem como objetivo automatizar o ciclo completo de interação com o cliente, desde a geração de leads até à sua conversão. Após a integração da nova página de internet e das redes sociais, será possível automatizar o funil de vendas na sua plenitude. O HubSpot vai permitir criar *workflows* automatizados, que gerem leads segmentados automaticamente, que serão nutridos ao longo do seu ciclo de vida, até à conversão. **Objetivo:** Aumentar a eficiência do processo de vendas e maximizar as taxas de conversão.
- **Automação de Comunicação e Suporte ao Cliente.** A comunicação automatizada com os clientes será pré-estabelecida através de e-mails personalizados e *follow-ups* igualmente automáticos. Adicionalmente, o suporte ao cliente será otimizado com a utilização de ferramentas automáticas, que permitirão um tempo de resposta mais rápido e uma melhor gestão de problemas.
- **Objetivo:** Melhorar a satisfação do cliente e reduzir os custos de atendimento.

Durante a implementação, será igualmente crucial automatizar a comunicação com os clientes através do envio de e-mails personalizados e notificações. A monitorização das suas interações ao longo do ciclo de vida, ajudará a manter os clientes envolvidos, aumentando o valor que cada cliente oferece à empresa.

O suporte ao cliente será facilitado em parte pelas soluções automatizadas, garantindo uma resposta mais rápida e eficiente aos problemas, o que, por sua vez, melhora a satisfação e reduz os custos de atendimento.

Tabela 7 – Ações_ chave, determinantes e KPIs

Foco da Estratégia CRM	Ações Chave	Determinantes	KPI
Aquisição de Clientes	Uso de conteúdo gerado pelo utilizador Marketing direcionado e personalização baseado em dados	Suporte da gestão de topo Gestão do conhecimento do cliente	Número de clientes Número de novos clientes adquiridos Taxa de crescimento de clientes Diversidade de mercado atendido
Retenção de Clientes	Programas de fidelização Personalização do serviço Aprendizagem da máquina para prever a evasão	Educação e formação Qualidade dos dados do cliente.	Satisfação e fidelização do cliente Índice de satisfação do cliente Net Promoter Score (NPS) Taxa de retenção de clientes
Experiência do Cliente	Gestão das experiências Monitorização da satisfação e do compromisso	Gestão dos objetivos do projeto Cultura organizacional favorável	Valor e envolvimento com a marca Valor vitalício do cliente (CLV) Taxa de envolvimento nas redes sociais Taxa de conversão de leads qualificados
Melhoria de Processos	Otimização de processos internos Feedback e melhoria contínua	Capacidade e atitude do gestor de projeto Gestão eficiente da mudança Integração de tecnologias emergentes	Eficiência operacional e redução de custos Tempo médio de atendimento ao cliente Custos operacionais Taxa de resolução no primeiro contato
Motivação dos Colaboradores	Programas de incentivo e formação Desenvolvimento contínuo da equipa	Alinhamento da estratégia de CRM com a estratégia de marketing Cooperação intra e interorganizacional	Satisfação dos colaboradores e cultura da empresa Índice de satisfação dos colaboradores Participação em programas de desenvolvimento profissional
Tecnologia CRM	CRM baseado em dados e análise preditiva Uso do CRM para automação de operações e ações de marketing	Adequação da tecnologia CRM à estratégia empresarial Serviços de consultoria de qualidade para implementação do CRM	Qualidade de serviço Ações de marketing customizado Tempo de resposta ao cliente Taxa de conversão de campanhas de marketing Custo por lead adquirido

É importante garantir que o sistema se mantenha em conformidade com as normas de privacidade, como o RGPD, assegurando a proteção de dados sensíveis. Paralelamente, a formação contínua dos colaboradores será essencial para que estes possam tirar o máximo proveito das ferramentas de CRM, garantindo que a tecnologia e a interação humana trabalhem em conjunto, para alcançar resultados eficazes.

A implementação gradual vai garantir que a IP consiga integrar o CRM de forma suave, com foco na adaptação progressiva e na minimização de interrupções nas operações e nos processos.

3.1.6. AVALIAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA (FASE 6)

Após a implementação, o desempenho do sistema CRM será monitorizado e avaliado de forma regular e contínua, para garantir que estão a ser atingidos os objetivos definidos:

- **Monitorização e Avaliação de Desempenho:** Com recurso à utilização de KPIs (Key Performance Indicators), medir o sucesso do CRM e identificar eventuais áreas de melhoria.

A Tabela 7 apresenta os focos estratégicos do CRM em cinco áreas principais. Para cada uma dessas áreas são definidas as Ações-Chave, as Determinantes e os KPI associados, permitindo, desta forma, uma visão clara dos objetivos e métricas a monitorizar.

- **Feedback Contínuo:** Recolha de feedback dos utilizadores do sistema para promover ajustes e ações de melhoria contínua.
- **Melhoria de Processos:** Implementação de melhorias contínuas com base nas avaliações de desempenho e feedback recebido, assegurando que o sistema CRM evolua de acordo com as necessidades da IP.

A Tabela 8 apresenta o cronograma global e detalhado das fases e tarefas definidas para a implementação do sistema CRM na IP, identificando os responsáveis, prazos e a duração estimada de cada etapa do projeto. Este planeamento visa garantir uma integração eficiente e alinhada com as necessidades estratégicas da empresa.

Tabela 8 –Cronograma Geral

Fase	Tarefa	Responsável	Início	Término	Duração	Comentários
1. Planeamento e Preparação	Definição dos Objetivos de CRM	Gestão	01/09/2024	07/09/2024	1 semana	Reunião para alinhar objetivos estratégicos.
	Seleção de responsáveis pelo Projeto	Gestão	01/09/2024	05/09/2024	5 dias	Definir os membros chave da equipa.
	Pesquisa e Seleção de Recursos	Responsável de TI	08/09/2024	14/09/2024	1 semana	Selecionar ferramentas e recursos necessários.
2. Integração e Configuração	Integração do HubSpot com Sistemas Existentes	Responsável de TI	15/10/2024	30/10/2024	2 semanas	Integrar HubSpot com e-mails, website, etc.
	Configuração Inicial do HubSpot	Responsável de TI	01/11/2024	30/11/2024	1 mês	Configuração de dados, CRM, automações.
3. Personalização e Testes	Personalização do Sistema	Responsável de Marketing	08/12/2024	21/12/2024	2 semanas	Ajuste de templates, e-mails, landing pages.
	Testes de Funcionalidades	Responsável de TI	22/12/2024	28/12/2024	1 semana	Testes gerais do sistema e correções.
4. Formação	Formação inicial de Utilizadores	Responsável de Formação	08/12/2024	21/12/2024	2 semanas	Formação para todos os utilizadores
5. Implementação Gradual	Lançamento por Fases	Gestão/Responsável de Marketing	07/01/2025	22/01/2025	2 semanas	Implementação gradual para minimizar riscos.
6. Revisão e Otimização	Revisão Pós-Implementação	Gestão	22/01/2025	29/01/2025	1 semana	Análise de desempenho e ajustes necessários.
7. Melhoria Contínua	Ajustes com base no Feedback	Responsável de TI/ Marketing	14/01/2025	Contínuo	Contínuo	Melhoria contínua baseada nas análises.

A Figura 3 ilustra o processo de identificação do problema e de desenvolvimento da solução para resolução do mesmo na IP. Este processo foi estruturado em cinco fases principais, que envolvem a análise inicial e planeamento, a recolha de dados, seleção da solução CRM, integração tecnológica e posterior avaliação contínua. Cada fase está subdividida em etapas-chave que garantem uma abordagem sistemática e eficaz para alcançar o objetivo de centralização dos dados, otimização dos processos e melhoria no relacionamento com os clientes.

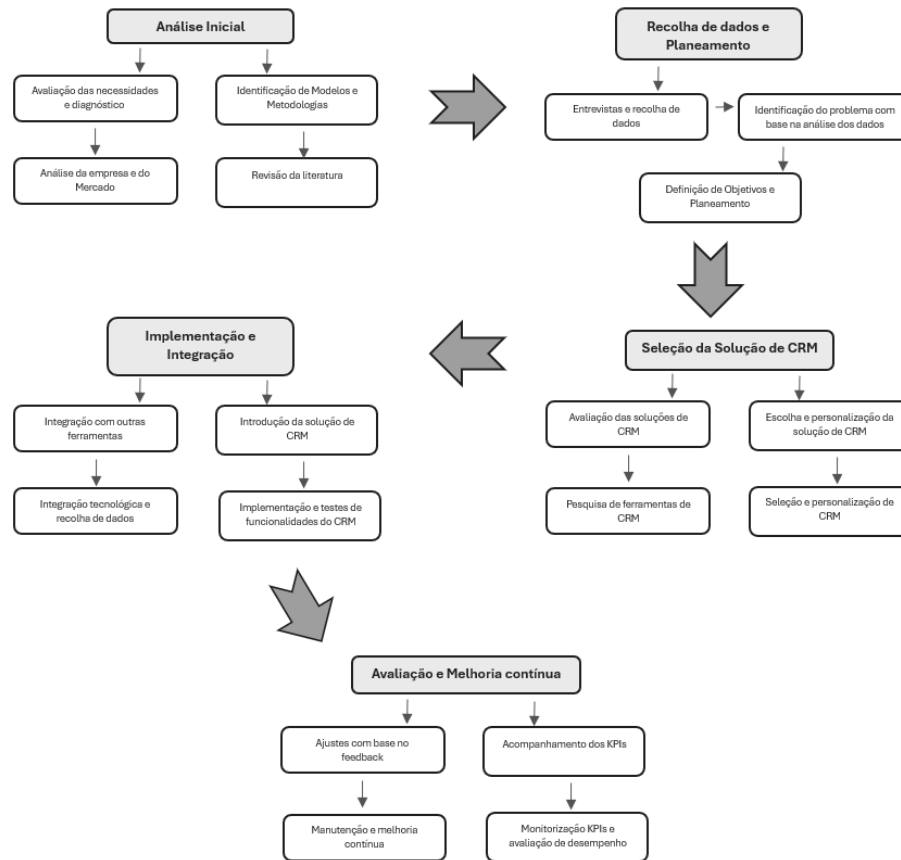


Figura 3 – Fluxograma Geral da Implementação do CRM na IP

6. CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo foi centralizar e otimizar a gestão do relacionamento com os clientes de um caso real: a IP. Este desafio tornou-se mais premente num cenário de crescimento rápido da base de clientes e, consequentemente, da dimensão da IP. A necessidade de implementar um sistema eficaz que unificasse as diversas ferramentas e processos existentes foi evidente desde o início desta investigação.

6.1. PROBLEMA EMPRESARIAL E SOLUÇÃO ORIGINAL DESENVOLVIDA

A IP enfrenta um problema típico de empresas em crescimento acelerado. A fragmentação da informação e a falta de centralização dificultam a gestão eficiente do relacionamento com os clientes. Com o aumento do volume de dados, da diversificação de ferramentas utilizadas e dos canais de comunicação, tornou-se essencial encontrar uma solução que permitisse não só centralizar as informações, mas também automatizar processos para melhorar a eficiência operacional e a experiência do cliente.

A solução desenvolvida foi a implementação de um sistema de CRM baseado no HubSpot.

Esta seleção foi fundamentada nas funcionalidades robustas que este sistema de CRM oferece, como a escalabilidade e capacidade de integração com as ferramentas já utilizadas pela IP. A adaptação do HubSpot às necessidades específicas da empresa envolve a personalização das funcionalidades para garantir que todas as interações com os clientes sejam registadas, monitorizadas e otimizadas. O sistema centraliza as informações dos clientes, permite a automação de processos, incluindo os de marketing e vendas, como também reduz redundâncias e melhora a gestão do tempo e dos recursos humanos.

6.2. CONTRIBUTOS PRÁTICOS PARA A REALIDADE EMPRESARIAL: IP

A implementação do HubSpot CRM beneficia consideravelmente a IP, nomeadamente:

- **Aumento da Eficiência Operacional** através da automatização de processos que vão reduzir as redundâncias e melhorar a gestão do tempo. Processos que atualmente são manuais e, por isso, mais suscetíveis ao erro humano, vão passar a ser automatizados, resultando numa operação mais fluida e eficiente.
- **Melhoria dos níveis de Satisfação do Cliente** através do recurso à personalização e segmentação da comunicação, resultando daí uma experiência mais relevante e satisfatória para o cliente.
- **Fidelização de Clientes**, aumentando a sua retenção através de programas de fidelização e Follow-up. A automação dos processos de comunicação com os clientes permite um contacto contínuo e relevante, resultando numa maior taxa de fidelização e em menor taxa de abandono.
- **Aumento da Rentabilidade** através da identificação de oportunidades de cross-selling e up-selling, maximizando o valor de cada cliente.

6.3. REFLEXÃO CRÍTICA SOBRE O PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

A gestão da mudança e a necessidade de personalização da solução de CRM para responder às especificidades da IP constituem os pontos fulcrais desta investigação. Apesar dessas dificuldades, a abordagem sistemática adotada, que incluiu etapas claras de análise, planeamento, implementação e monitorização, foi crucial para o sucesso do processo. A resistência inicial foi largamente superada através de comunicação clara e objetiva, que permitiu perceber a importância e o elevado contributo que a adoção do CRM proporciona, havendo atualmente a noção clara da mais-valia que a utilização desta ferramenta representa para a empresa.

O processo de implementação do CRM destaca a importância de uma adaptação contínua. À medida que o sistema for integrado e os primeiros resultados começarem a surgir, vai ser possível perceber que a solução selecionada não só resolve os problemas iniciais, mas também abre novas oportunidades para otimizar mais ainda outros processos da empresa.

6.4. RECOMENDAÇÕES FUTURAS PARA A REALIZAÇÃO DE PROJETOS SIMILARES

Para projetos futuros que envolvam a implementação de sistemas de CRM ou outras soluções tecnológicas, é recomendável uma atenção especial à gestão da mudança. Envolver os colaboradores desde o início, comunicando os benefícios e oferecendo formação adequada, será essencial para reduzir a resistência e garantir uma adoção eficaz da nova tecnologia a implementar.

Além disso, a escolha de soluções tecnológicas deve sempre considerar a escalabilidade das mesmas, garantindo que o sistema seja capaz de acompanhar o crescimento da empresa e de se adaptar a novas necessidades. A melhoria contínua deve ser uma prática constante, com revisões periódicas e ajustes com base no feedback dos utilizadores e nas novas tendências tecnológicas.

O sucesso de um sistema de CRM depende da sua capacidade de melhorar a experiência do cliente e de fornecer dados confiáveis, que permitam à gestão da empresa tomar decisões e definir estratégias de sucesso. Manter o foco no cliente garantirá que as soluções implementadas não só são capazes de responder às necessidades atuais, mas também de responder e até antecipar as necessidades futuras, gerando um valor duradouro à medida que a empresa evolui.

REFERÊNCIAS

- Almahairah, M. S. (2023, January). Artificial Intelligence Application for Effective Customer Relationship Management. In 2023 International Conference on Computer Communication and Informatics (ICCCI) (pp. 1-7). IEEE.
- Bibiano, L. H., Marco-Simó, J. M., & Pastor, J. A. (2014, June). An initial approach for Improving CRM systems implementation projects. In 2014 9th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) (pp. 1-6). IEEE.
- Bindhu, V. (2021). Artificial Intelligence based Business Process Automation for Enhanced Knowledge Management. <https://doi.org/10.36548/jeea.2021.2.001>
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM implementation: Effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184-194.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). Customer relationship management: concepts and technologies. *Routledge*.
- Bygstad, B. (2003). Some implementation challenges of knowledge management systems: a CRM case study. In *Knowledge Management: Current Issues and Challenges* (pp. 173-186). *IGI Global*.

- Bygstad, B. (2003). The implementation puzzle of CRM systems in knowledge based organizations. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 16(4), 33-45.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., Thrassou, A., & Ghosh, SK (2021). Adoção de sistemas de CRM integrados à inteligência artificial em organizações ágeis na Índia. *Previsão Tecnológica e Mudança Social*, 168, 120783.
- Curry, A., & Kkolou, E. (2004). Evaluating CRM to contribute to TQM improvement—a cross-case comparison. *The TQM magazine*, 16(5), 314-324.
- Dalla Pozza, I., Goetz, O., & Sahut, J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89, 391-403.
- Damacena, C. L. Á. U. D. I. O., & Pedron, C. D. (2004). 322—Estratégia de CRM: O desafio da implantação. In *Anais do Congresso Anual de Tecnologia da Informação—CATI*.
- Denner, M. S., Püschel, L. C., & Röglinger, M. (2018). How to exploit the digitalization potential of business processes. *Business & Information Systems Engineering*, 60, 331-349.
- Gneiser, M. (2010). Value-based CRM. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(2), 113-128.
- Gounaris, S. P. (2005). Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services. *Journal of Business Research*, 58(2), 126-140.
- González-Benito, Ó., Muñoz-Gallego, P. A., & Kopalle, P. K. (2017). Customer loyalty through increased satisfaction in the banking sector: The role of experience and digital capabilities. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(3), 303-317.
- Hawari, I., Purwanto, H., Pitara, S. W., & Subaeki, B. (2023, December). IMPLEMENTASI CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) MENGGUNAKAN ODOO STUDI KASUS: PETERNAKAN BURUNG PUYUH DI PEMALANG. In *Prosiding Seminar Sosial Politik, Bisnis, Akuntansi dan Teknik (Vol. 5, pp. 366-374)*.
- Henneberg, S. C. (2013). An exploratory analysis of CRM implementation models. In *The Future of Relationship Marketing* (pp. 85-104). *Routledge*.
- Jenkinson, A., Jacobs, M. (2002). *The IDM Guide to CRM Mastery*, Published by institute of direct marketing, United Kingdom.
- Hvolby, H. H., & Trienekens, J. H. (2010). Challenges in business systems integration. *Computers in Industry*, 61(9), 808-812.
- Kavosh, K., Al-Hawari, M., & Ward, T. (2012). A study of the antecedents and consequences of customer satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(11-12), 1287-1302.
- King, S. F., & Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421-431.
- Krishnareddy, K., Aravinda, T. V., Nair, K., Patel, U. K., Sadvokasova, G., & Susan, V. S. (2022, November). AI-based Fuzzy Clustering System for Improving Customer Relationship Management. In *2022 Sixth International Conference on I-SMAC (IoT in Social, Mobile, Analytics and Cloud)(I-SMAC)* (pp. 673-677). *IEEE*.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management. Springer-Verlag GmbH Germany, part of Springer Nature 2006*, 2012, 2018.
- Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 48-63.
- Mendoza, L. E., Pérez, M., & Grimán, A. (2006). Critical success factors for managing systems integration. *Information Systems Management*, 23(2).
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information management & computer security*, 15(2), 102-115.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46(2), 185-193.
- Nili, A., & Keramati, A. (2012). Customer retention programs of CRM and customer retention in E-banking. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation (IJEI)*, 3(1), 18-32.
- Nasir, S. (2017). Customer retention strategies and customer loyalty. In *Advertising and branding: concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 1178-1201). *IGI Global*.
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management. Butterworth-Heinemann*.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework. John Wiley & Sons*.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management*, 1(1), 22-27.
- Pohludka, M., & Štverková, H. (2019). The best practice of CRM implementation for small-and medium-sized enterprises. *Administrative Sciences*, 9(1), 22.
- Sabbeh, S. F. (2018). Machine-learning techniques for customer retention: A comparative study. *International Journal of advanced computer Science and applications*, 9(2).
- Shukla, M. K., & Pattnaik, P. N. (2019). Managing customer relations in a modern business environment: towards an ecosystem-based sustainable CRM model. *Journal of Relationship Marketing*, 18(1), 17-33.
- Singh, A., & Saini, S. (2016). Enhancing organizational performance through employee motivation: A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(3), 317-342.
- Singh, S., & Saini, G. K. (2016). Creating consumer loyalty in healthcare: The role of service quality and customer satisfaction. *Journal of Health Management*, 18(3), 386-400.
- Suonemi, S., Zablah, A., Terho, H., Olkkonen, R., Straub, D., & Makkonen, H. (2022). CRM system implementation and firm performance: the role of consultant facilitation and user involvement. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 19-32.
- Ullah, A., Iqbal, S., & Shams, S. R. (2020). Impact of CRM adoption on organizational performance: Moderating role of technological turbulence. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 30(1), 59-77.
- Urbanskienė, R., Žostautienė, D., & Chreptavičienė, V. (2008). The model of creation of customer relationship management (CRM)

- system. *Engineering economics*, 58(3).
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., & Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13(3), 247-252.
- Voitkevich, N. I., & Solunina, T. I. (2021). Evaluating the Cost-Effectiveness of Staff Motivation When Implementing a CRM System. In *Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies* (pp. 422-427). *Springer International Publishing*.
- Winer, R. S. (2001). A framework for customer relationship management. *California Management Review*, 43(4), 89-105.

Organizações sem fins lucrativos

LAS EMPRESAS SOCIALES Y SU CAMINO HACIA LA OMNISCANALIDAD. UN ANÁLISIS DE LA MADUREZ DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Nuria Viejo Fernández, nuriavjf@uniovi.es, Universidad de Oviedo

María José Sanzo Pérez, mjsanzo@uniovi.es, Universidad de Oviedo

Marta Rey García, marta.reyg@udc.es, Universidade da Coruña

RESUMEN

La integración omniscanal desempeña un papel fundamental, ya que puede considerarse parte de un proceso de transformación digital. Este trabajo se centra en analizar el efecto de cada una de las dimensiones que conforman la transformación digital en cada una de las partes en las que se puede desagregar la estrategia omniscanal. El interés creciente por las empresas sociales, por su alto potencial para contribuir al desarrollo económico sostenible, creando oportunidades para la innovación y la creación de valor, supone que esta investigación se haya focalizado en ellas para evaluar la influencia de las dimensiones estratégicas, técnicas y de personal de la transformación digital en la integración omniscanal. Los resultados derivados de estimar regresiones aparentemente no relacionadas revelan que, si bien las dimensiones estratégicas y técnicas influyen positivamente en la integración omniscanal, la dimensión relacionada con el personal puede desencadenar tensiones en las empresas sociales.

PALABRAS CLAVE: Transformación digital, integración omniscanal, empresa social, enfoque *data-driven*, enfoque *customer centric*.

ABSTRACT

Omnichannel integration plays a key role, as it can be seen as part of a digital transformation process. This paper focuses on analysing the impact of each of the dimensions that make up digital transformation on each of the parts into which the omnichannel strategy can be broken down. Given the growing interest in social enterprises due to their high potential to contribute to sustainable economic development, creating opportunities for innovation and value creation, this research has focused on them to assess the influence of the strategic, technical, and human dimensions of digital transformation on omnichannel integration. The results, derived from estimating seemingly unrelated regressions, show that while the strategic and technical dimensions positively influence omnichannel integration, the people dimension can create tensions in social enterprises.

KEYWORDS: Digital transformation, omnichannel integration, social enterprise, data-driven approach, customer-centric approach.

1. INTRODUCCIÓN

La transformación digital (TD) se define como: “un cambio socioeconómico que afecta a individuos, organizaciones, ecosistemas y sociedades, y que está determinado por la adopción y utilización de tecnologías digitales” (Dabrowska et al., 2022, p. 931). La TD enfocada en el ámbito empresarial supone un cambio disruptivo y profundo en los modelos de negocio tradicionales, en la medida en la que las tecnologías de la información (TI) se convierten en la “columna vertebral” de las empresas con el objetivo de desarrollar un nuevo modelo de negocio digital, en el que las herramientas tecnológicas ayudan a las compañías a conseguir sus objetivos económicos y el *engagement* del consumidor (Verhoef et al., 2021). Por tanto, la TD está generando que los modelos de negocio evolucionen hacia modelos centrados en el cliente (*customer-centric*) basados en los datos (*data-driven*) y de naturaleza omniscanal. De hecho, para poder implantar la TD las compañías necesitan disponer de una estrategia omniscanal donde exista una integración plena y completa de los puntos de contacto, físicos y virtuales, para que la relación empresa-*stakeholders* y, en especial clientes, sea única, continua y holística.

A pesar de la relevancia que tiene la estrategia omnicanal (MSI, 2022-2024), no todas las organizaciones que dicen ser omnicanal tienen implantada dicha estrategia. El estudio “Omnichannel Research” elaborado por Infobip (2023) refleja que tan sólo el 25% de las empresas europeas gestiona de manera coordinada los canales offline y online. En muchas ocasiones, esta consideración errónea se debe a que las compañías no tienen claro el concepto de omnicanalidad y suponen que el simple hecho de incorporar el comercio electrónico a sus modelos de negocio es suficiente. Sin embargo, el grado de integración de canales evoluciona dentro de un continuo que va desde la denominada estrategia multicanal (gestión independiente de los puntos de contacto, offline y online), pasando por la estrategia *cross-channel* (coordinación parcial off/on), hasta la estrategia omnicanal (gestión plenamente coordinada de los canales, capaz de proporcionar una experiencia sin fisuras o *seamless*). De acuerdo con Hajdas et al. (2022), existen varias cuestiones que pueden afectar positiva o negativamente a que las empresas logren la integración plena de los canales, una de ellas es la existencia de barreras internas en las compañías. Las barreras internas incluyen cuestiones estratégicas relacionadas con la visión de la organización y con los empleados (mentalidad de silo), y operativas que están relacionadas con el personal (por ejemplo, falta de empleados formados) o con la falta de integración de datos, problemas para compartir el inventario entre canales o para gestionar la logística inversa, etc. En este sentido, si bien la tecnología juega un papel relevante puesto que sin ella la omnicanalidad no sería posible, otros elementos relacionados con la visión estratégica, cultura y personal, o estructura e infraestructura, también son importantes. Por este motivo, resulta más conveniente estudiar la omnicanalidad dentro del proceso global de la TD, ya que de acuerdo con Rogers (2016), la TD no es únicamente tecnología, sino que también incluye la componente estratégica. Concretamente, la TD implica un cambio profundo que se refleja en ámbitos como la estrategia, la cultura, el personal, la estructura organizativa, la infraestructura/arquitectura digital, el ecosistema digital, los procesos, los datos, la experiencia del cliente, la propuesta de valor o el negocio digital (Dabrowska et al., 2022).

La revisión de la literatura muestra el vacío existente en la evaluación de la TD y su impacto en el rendimiento de las empresas (Verhoef et al., 2021). El presente trabajo pretende analizar en profundidad la TD mediante las dimensiones que la componen y qué efecto ejerce cada una de ellas en el grado de integración de la estrategia de gestión de canales de una organización. Aunque el grado de integración no es una medida del rendimiento final, sí que es un objetivo estratégico importante para las compañías que quieran tener el respaldo de todos sus *stakeholders* y permanecer en el entorno competitivo actual. Por tanto, conocer el impacto de las dimensiones que más pueden contribuir a alcanzar la etapa de madurez omnicanal resulta interesante en cualquier organización y más aún en el campo de las empresas sociales.

De acuerdo con Ebrahim et al. (2014), las empresas sociales son organizaciones que tienen la particularidad de combinar objetivos económicos (mediante el desarrollo de actividades productivas y/o comerciales con ánimo de lucro dirigidas a clientes individuales u organizativos) con una misión social y/o medioambiental (mediante el desarrollo de actividades sin ánimo de lucro dirigidas a beneficiarios individuales u organizaciones sin ánimo de lucro). En este sentido, la condición de compañías híbridas supone que la TD y la gestión de canales que lleven a cabo tiene implicaciones en el ámbito económico y también en el plano social. Y que, la implantación de una estrategia omnicanal conlleve a la aparición de conflictos que pueden llevar a que los objetivos sociales/ambientales se vean desplazados por los empresariales (Battilana & Lee, 2014; Ebrahim et al., 2014; Muñoz & Kimmitt, 2019). Asimismo, la mayor parte de las organizaciones sociales son pequeñas y medianas empresas (Shaw & Bruin, 2013) y ejercen su actividad en ámbitos (educativo, sociosanitario financiero, agroalimentario o minorista) que demandan una mayor integración omnicanal (Rey-García et al., 2021). Si bien el tamaño no es impedimento para desarrollar una TD e implantar la estrategia omnicanal, pueden existir limitaciones relacionadas con la escasez de recursos, falta de conocimiento especializado o *know-how*. Esto añade mayor dificultad a uno de los cambios más disruptivos a los que se han enfrentado las empresas sociales en los últimos años que ya es de por sí complicado. Teniendo en cuenta todas estas consideraciones, este trabajo trata de responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el efecto de cada una de las dimensiones de la TD sobre el grado de integración omnicanal de las empresas sociales en su relación con los clientes?

El estudio contribuye a la literatura existente sobre las empresas sociales, mostrando cómo la TD puede ayudar a su desarrollo, ya que por sus características cuentan con ciertas limitaciones a la hora de competir. De igual forma, los resultados de esta investigación también ayudan a que los académicos comprendan el impacto que tiene la TD y la magnitud de la misma en las organizaciones híbridas. Esto resulta de especial relevancia en la actualidad ya que la evolución del entorno ha convertido a todo tipo de empresas, incluso a las más tradicionales, en organizaciones híbridas preocupadas por las tres dimensiones que abarca la sostenibilidad (económica, social y gobernanza –criterios ESG–) y por la creación de un valor compartido (Cucino et al., 2023).

El trabajo se estructura en cuatro partes. En la primera parte se analizarán los dos constructos básicos, integración omnicanal y TD, y se propondrán las hipótesis de investigación. A continuación, se detallará la metodología del estudio empírico llevado a cabo. En la tercera parte se discutirán los principales resultados obtenidos. La cuarta sección de este trabajo mostrará las principales conclusiones e implicaciones, así como las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. EL CONTINUO DE LA INTEGRACIÓN OMNISCANAL

La integración de canales se puede definir como: “*el grado en el que un minorista coordina sus múltiples canales para generar sinergias para la empresa y ofrecer una experiencia de compra sin fisuras –seamless– a sus clientes*” (Zhang et al., 2018, p. 183). En función del grado de coordinación existente, la estrategia de gestión de canales puede evolucionar en un continuo que va desde la etapa más básica, estrategia multicanal, hasta la última evolución que es la estrategia omniscanal. En una estrategia multicanal las empresas disponen de canales y/o puntos de contacto físicos y virtuales, pero se gestionan como si fueran negocios independientes. La idea que subyace es que cada canal se dirige a un segmento distinto de clientes, con preferencias y necesidades diferentes (Alawadi & Farris, 2017). La estrategia de canales cruzados o *cross-channel* describe la experiencia de un cliente que combina secuencialmente diferentes canales dentro de un mismo proceso de compra, lo que da lugar a una integración parcial (por ejemplo, si un consumidor compra en la tienda online de una empresa puede devolver el producto en una de sus tiendas físicas). Los canales dejan de ser competidores y se vuelven complementarios. Finalmente, en la estrategia omniscanal los canales físicos y virtuales se fusionan completamente al diluir las fronteras entre canales y crear una experiencia de compra holística e ininterrumpida (no fragmentada). De esta forma, las definiciones de estrategia omniscanal inciden en la idea de la “integración plena”, “convergencia” o “experiencia sin interrupciones” (*seamless*) entre los canales offline y online como elemento definitorio clave (Ailawadi & Farris, 2017; Asmare & Zewdie, 2022; Beck & Rygl, 2015; Neslin, 2022; Verhoef et al., 2015; Zhang et al., 2018).

De acuerdo con Neslin (2022), la provisión de una experiencia sin fisuras implica que los clientes puedan cambiar fácilmente de canal y/o punto de contacto para completar fases del proceso de compra o avanzar en la siguiente etapa del *customer journey*. Asimismo, cada canal y/o punto de contacto debe comunicar la misma información si un consumidor lo consulta, recuperar las transacciones o acciones anteriores del cliente y trabajar conjuntamente (por ejemplo, el canal A contiene funciones que hacen que el canal B sea más eficaz).

Zhang et al. (2010) identifican ocho dimensiones que, en su conjunto, pueden servir para evaluar en qué medida un cliente obtiene una experiencia sin fisuras: (1) acceso integrado a la información; (2) producto integrado; (3) precio integrado; (4) comunicación/promoción integrada; (5) sincronización de canales; (6) información integrada sobre transacciones; (7) cumplimiento integrado de pedidos; y (8) servicio integrado al cliente. Estas dimensiones desde una perspectiva organizativa se pueden traducir en una serie de esfuerzos que necesitan centrarse en tres áreas clave: políticas de marketing, información y logística/realización.

La integración del marketing-mix implica diseñar políticas de producto, precio, promoción y comunicación para generar una experiencia de compra coherente y única, con independencia del punto de contacto que se elija, offline u online. Los trabajos que han analizado la integración del marketing-mix no han llegado a una solución estandarizada y que pueda aplicarse a todas las empresas (Neslin, 2022; Zhang et al., 2010). Por tanto, la idiosincrasia de cada organización es la que marca la hoja de ruta a este respecto. Por lo que se refiere a la información, se hace referencia a que la organización integre los datos de planificación de recursos empresariales (ERP) y de gestión de las relaciones con los clientes (CRM) en la misma base de datos y que establezca una infraestructura de TI que permita su recopilación, análisis e integración off/on. De esta forma, se podrá presentar una información pertinente y veraz a las personas que toman las decisiones estratégicas (Zhang et al., 2010). Por último, la integración logística implica cuestiones como la entrega “última milla” o cuestiones relacionadas con la distribución (Momen & Torabi, 2021). En este sentido, la integración logística implica implantar sistemas del tipo BOSS (*buy online, ship-to-store*) o BOPIS (*buy online, pick in store*) que permiten a los clientes recoger en las tiendas físicas las compras que han realizado online (*click&collect*). También contar con sistemas *ship-from-store* (las tiendas físicas sirven como centros de distribución para preparar y enviar los pedidos online dentro de un determinado radio), sistemas BORIS (*buy online, return in store*) o procesos similares. Asimismo, requiere de un sistema de planificación de la mercancía para seleccionar, comprar, presentar y vender los productos que esté integrado y que posibilite la visualización precisa, fiable y en tiempo real del inventario disponible a través de los canales online y offline, así como con sistemas de trazabilidad logística que permitan un control 360° de la mercancía.

El trabajo de Neslin (2022) identifica un conjunto de factores que influyen en la posición de la organización a lo largo del continuo de integración de canales, incluidos los relacionados con el comportamiento del cliente, los determinantes de marketing y otros factores vinculados con los recursos y capacidades de la organización. Entre estos últimos, los determinantes tecnológicos son esenciales (Simone & Sabbadin, 2018), si bien identificar la omniscanalidad únicamente con cuestiones tecnológicas es una simplificación que puede conducir a que las empresas fracasen en su implantación. Por este motivo, ya que una estrategia omniscanal requiere de una visión holística de la organización, la integración omniscanal puede examinarse mejor dentro de un proceso global de TD, al proporcionar precisamente un enfoque más amplio.

2.2. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La TD se puede definir como un cambio en la forma en la que las organizaciones emplean las nuevas tecnologías, convirtiéndolas en la “columna vertebral” para desarrollar un nuevo modelo de negocio digital (Kane et al., 2015; Schallmo et al., 2017; Verhoef et al., 2021). Tal y como proponen Iansiti & Lakhani (2014), la TD tiene como fin último que la empresa pueda captar valor (incrementar la rentabilidad) y crear valor (mejorar la relación y *engagement* con el cliente). Va más allá de la mera “digitalización”, o adopción de tecnologías digitales, para abarcar los “*efectos combinados de diferentes innovaciones digitales que traen consigo nuevos actores (o constelaciones de actores), estructuras, prácticas, valores y creencias que cambian, amenazan, reemplazan o complementan las reglas de juego existentes dentro de las organizaciones, ecosistemas, industrias o áreas*” (Hinings et al., 2018; citado en Berger et al., 2020). Así, la TD implica un cambio multidimensional que afecta a la experiencia del cliente, los modelos de negocio, los procesos operativos y las estructuras organizativas (Berger et al., 2020).

Un de los modelos más utilizados para evaluar la TD es el marco Tecnología-Organización-Entorno (Technology-Organization-Environment –TOE–) desarrollado por Tornatzky & Fleischer (1990). El marco TOE identifica tres tipos de factores que conforman el proceso de adopción e implementación de una innovación tecnológica: factores tecnológicos, organizativos y ambientales. De esta forma, teniendo en cuenta el marco TOE y las clasificaciones extraídas de trabajos como los de Berger et al. (2020), Teichert (2019) y Stich et al. (2020), el nivel de madurez de la TD puede evaluarse a través de las siguientes dimensiones: (1) visión estratégica; (2) cultura; (3) personas; (4) estructura organizativa; (5) infraestructura de TI; (6) ecosistema digital; (7) automatización de procesos; (8) datos; (9) modelo de negocio; y (10) negocio digital. La visión estratégica, la estructura organizativa, el modelo de negocio y el negocio digital son dimensiones que tienen orientación estratégica y están relacionadas con la existencia de un plan estratégico diseñado para alcanzar la TD. Así, este plan estratégico implica la definición de la propuesta de valor, el establecimiento de prioridades, la asignación de recursos, la toma de decisiones y la asignación de tareas. Por su parte, la infraestructura de TI, la automatización de procesos, los ecosistemas digitales y los sistemas de datos están directamente relacionados con las tecnologías digitales. De esta forma, pueden considerarse dimensiones orientadas a cuestiones técnicas. Por último, la cultura y las personas son dimensiones orientadas al ser humano, ya que implican los valores, actitudes, competencias y experiencia del cliente interno.

Teniendo en cuenta estas consideraciones previas, este trabajo agrupa las diez dimensiones mencionadas en cinco categorías que se explicarán en profundidad a continuación: (1) visión estratégica; (2) personas; (3) estructura y operaciones; (4) datos; y (5) propuesta de valor. Asimismo, destacar que la premisa de partida es que la madurez de la TD en cada una de estas dimensiones afecta positivamente a las distintas componentes de la integración de canales de las empresas sociales.

2.2.1. VISIÓN ESTRATÉGICA: EL LIDERAZGO DE LA ALTA DIRECCIÓN

El nivel de madurez de un proceso de TD queda reflejado en el grado en el que dentro de la organización y de sus planes de negocio ese proceso es considerado una prioridad estratégica que implica a todos los departamentos, áreas y operaciones de ésta. Esto supone que la organización destina recursos económicos suficientes a financiar ese proceso y que cuenta con una estrategia digital formal dirigida a incentivar de manera coherente y sistemática la presencia de los recursos digitales dentro de la empresa, a la reconfiguración del modelo de negocio y a los cambios organizativos que se precisarán. En este sentido, ya que la TD necesita de innovación y de mecanismos de integración (Hanelt et al., 2021), el apoyo de una alta dirección es crítico en términos de actitud, políticas de apoyo, asignación de recursos financieros, así como de que se diseñe una hoja de ruta estratégica para los procesos de TD, o de preocuparse por la seguridad y privacidad digitales (Omran et al., 2024). Además, la TD suele implicar cambios en las tareas y procesos empresariales, lo que puede provocar resistencias internas. En muchos casos, las áreas funcionales de la empresa tienen arraigada una forma de trabajar, en la mayoría de los casos con una mentalidad silo, que es posible que haya que modificar para que el proyecto se implante de manera coordinada. La alta dirección puede utilizar mecanismos como el diseño de la estructura organizativa, los sistemas de incentivos/recompensas o la reorganización de instalaciones y espacios físicos para que esa mentalidad de silo desaparezca.

Wrede et al. (2020) describen que el papel de la alta dirección en la TD atiende a tres cuestiones clave: (1) comprender la digitalización (basándose en experiencias y conocimientos, evaluando el “statu quo digital” de las empresas y obteniendo inspiración y conocimientos externos); (2) establecer el contexto formal para la digitalización (haciendo de la TD una prioridad estratégica, redefiniendo funciones y responsabilidades y proporcionando recursos); y (3) liderar el cambio (señalando el compromiso personal, implicando a otros en el viaje digital y generando confianza y compromiso).

En consecuencia, la visión estratégica con la que se aborde un proceso de TD y el apoyo que realice la alta dirección hace más probable que el proceso de implantación de las tecnologías se realice con una perspectiva centrada en el cliente, seleccionando y priorizando las tecnologías que aporten valor para la estrategia de diferenciación y posicionamiento de esa empresa, y favoreciendo la visión conjunta entre los distintos departamentos o áreas. Además, la existencia de una visión estratégica es necesaria para tener una perspectiva integral de la organización y abordar las posibles barreras que dificultan la relación entre áreas funcionales. La integración omnicanal plena requiere que los diferentes departamentos compartan y tengan acceso a datos y conocimientos sobre el comportamiento de los clientes, ya que en este tipo de estrategias los consumidores interactúan a través de múltiples puntos de contacto. Por tanto, se propone que:

H₁: El grado en que el proceso de TD se basa en una visión estratégica se asocia positiva y significativamente con el nivel de integración omnicanal.

2.2.2. LAS PERSONAS: CULTURA ORGANIZATIVA Y ACTITUD Y COMPETENCIAS DEL PERSONAL

Una organización con un alto nivel de madurez en TD se caracteriza por compartir una cultura abierta al cambio e innovadora, que fomenta la incorporación de nuevas soluciones digitales. De igual forma, la implantación y desarrollo de la TD implica que el personal de la empresa demuestra una actitud favorable y proactiva hacia la digitalización (o, al menos, sin resistencia a la implantación de las TI) y dispone de conocimientos, habilidades y/o experiencia en el manejo de las nuevas tecnologías, coherentes con el puesto de trabajo que desempeña (Correani et al., 2020; Ivančić et al., 2019). Además, la organización cuenta con personal técnico competente que da soporte a las funciones digitales esenciales e invierte en la formación necesaria para sus empleados en materia de competencias digitales. También define de manera clara los puestos de trabajo, tareas y responsabilidades relacionadas con el proceso de TD.

Es probable que el nivel de madurez en cada una de estas dos cuestiones que incluye esta dimensión tenga un efecto positivo en la integración omnicanal. Si la cultura de la empresa social favorece la incorporación de herramientas tecnológicas y el personal que trabaja en los diferentes departamentos está convenientemente cualificado y muestra una actitud positiva hacia las TI, será más probable que tenga una visión integrada de las diferentes áreas, procesos y funciones implicadas en la estrategia omnicanal, favoreciendo la coordinación. En consecuencia, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

H_{2a}: El grado en que la cultura corporativa fomenta la TD se asocia positiva y significativamente con el nivel de integración omnicanal.

H_{2b}: El grado en que el personal muestra una actitud favorable hacia la TD y dispone de capacidades digitales necesarias se asocia positiva y significativamente con el nivel de integración omnicanal.

2.2.3. LA INTEGRACIÓN DE OPERACIONES: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, INFRAESTRUCTURA DE TI, PROCESOS Y ECOSISTEMA DIGITAL

Un tercer grupo de dimensiones de la TD engloba aspectos vinculados con la estructura y las operaciones. Es decir, asignación de responsabilidades dentro de una organización en el primero de los casos y actividades que se llevan a cabo para desarrollar, producir y comercializar bienes o servicios, en lo que se a las operaciones. En concreto, la TD puede estar determinada por la estructura organizativa general de la empresa y, más concretamente, por la infraestructura informática, la automatización de procesos y el ecosistema digital.

En cuanto a la estructura organizativa, en línea a los trabajos de Warner & Wäger (2019) y Omrani et al. (2024), la TD será más improbable o, al menos más resistente a su implantación, si la empresa cuenta con una estructura rígida y un alto nivel de centralización. En este sentido, la TD suele conducir a estructuras más flexibles y descentralizadas, permitiendo el desarrollo de proyectos temporales llevados a cabo por personas que pertenecen a diferentes áreas y que pueden tomar decisiones de forma más autónoma, y permitiendo y facilitando el trabajo en red y la colaboración con los sistemas del

resto de actores que integran la cadena de valor. La incorporación de la TD a la estructura organizativa supone también que dentro de la corporación se fomente el uso de herramientas digitales colaborativas para trabajar, así como las nuevas formas de trabajo asociadas a la digitalización (teletrabajo, creación de puestos de trabajo digitales, etc.).

Otra dimensión básica de la TD es el contexto tecnológico que se refiere a “*las prácticas y equipos actuales internos a la empresa, así como al conjunto de tecnologías disponibles externas a la empresa*” (Omrani et al., 2024, p. 5033). Para que la TD pueda alcanzar todo su potencial necesita contar con un alto nivel de recursos tecnológicos relacionados, como la infraestructura de TI. La infraestructura de TI incluye el conjunto combinado de componentes de *hardware* y *software* necesarios para el funcionamiento y la gestión de los servicios de TI y los entornos de TI (Cao & Iansiti, 2022). Así, los procesos de TD conllevan una infraestructura digital de *cloud computing* y, cada vez más, sistemas de nube híbrida (combinación de al menos dos entornos informáticos que comparten información entre sí y ejecutan una serie uniforme de aplicaciones para una empresa, independientemente de dónde se encuentren ubicados físicamente, dentro o fuera de las instalaciones de las organizaciones). Un segundo rasgo fundamental de la infraestructura digital es la seguridad, incluyendo sistemas que controlan el acceso a la información y protegen a la organización ante infracciones y ciberataques. Otras características importantes se refieren al hecho de contar con un almacenamiento de alto rendimiento, reducir el retraso en el flujo de datos, realizar copias de seguridad de los datos e incluir un sistema de recuperación en caso de algún tipo de inconveniente con los datos, reducir las interrupciones en las operaciones de negocio, contar con una red de área amplia optimizada o la posibilidad de que las personas trabajen en remoto.

Por su parte, la automatización de procesos y el uso de sistemas ERP pueden abarcar la gestión de áreas como finanzas/contabilidad, recursos humanos, compras, cadena de suministro, inventario, almacenes, fabricación, entrega, gestión de relaciones con los clientes, comercio electrónico, ventas, gestión documental u otros módulos. Además, no solo deben estar conectadas digitalmente las diferentes actividades que intervienen en la cadena de valor dentro de la organización, sino que una TD avanzada también implica que se reestructuren las cadenas de suministro, desarrollando ecosistemas digitales con proveedores, intermediarios y clientes (Gaffley & Pelser, 2021; Ivančić et al., 2019). Se puede proponer, por tanto, que:

H3a: El grado en el que la estructura organizativa facilita la interacción y colaboración entre diferentes áreas funcionales se asocia positiva y significativamente con el nivel de integración omnicanal.

H3b: El grado en el que la organización dispone de una infraestructura informática segura de *cloud computing* está positiva y significativamente asociada con el nivel de integración omnicanal.

H3c: El grado de automatización de los procesos y operaciones internos de la organización se asocia positiva y significativamente con el nivel de integración omnicanal.

H3d: El grado en que la organización forma parte de un ecosistema digital con otras organizaciones se asocia positiva y significativamente con el nivel de integración omnicanal.

2.2.4. DATOS: LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La gestión de datos desempeña un papel relevante dentro de la TD (Gaffley & Pelser, 2021). Un modelo de negocio basado en los datos o modelo *data-driven* comprende cuatro etapas: (1) capturar en tiempo real y almacenar grandes cantidades de datos, de diferentes tipos, procedencias y formatos (*Data Warehouse*); (2) depurar, estandarizar y adaptar los datos al formato adecuado para ser almacenados en la base de datos de la empresa, así como establecer políticas de control que garanticen que los datos sean consistentes y fiables (*Data Modelling*); (3) analizar los datos de forma avanzada (con aprendizaje automático e inteligencia artificial) (*Data Analytics*); y (4) presentar los hallazgos del análisis de los datos relevantes en informes y cuadros de mando para proporcionar a los usuarios información detallada y procesable sobre el estado del negocio y optimizar las operaciones y procesos (*Business Intelligence*).

Esta dimensión resulta clave para soportar y hacer posible el desarrollo de una estrategia omnicanal (Momen & Torabi, 2021), en tanto en cuanto esta estrategia se basa en un modelo de negocio que sitúa al cliente (y otros *stakeholders*) en el centro de las actuaciones de la empresa, en lugar de a los canales. Tal y como señalan Pereira & Frazzon (2021), para desarrollar una cadena de suministro omnicanal integrada es necesario conectar los mundos real y virtual, satisfacer las necesidades de los clientes, y obtener rentabilidad a través de una mejor gestión de los flujos de información, de producto y financieros, para lo que las decisiones basadas en el análisis de los datos desempeñan un papel esencial. Por tanto, la hipótesis que se puede establecer al respecto es la siguiente:

H4: El grado en que la organización dispone de un enfoque *data-driven* está asociado positiva y significativamente con el nivel de integración omnicanal.

2.2.5. PROPUESTA DE VALOR: NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO Y NEGOCIO DIGITAL

La última dimensión en la que tiene su reflejo la TD está relacionada con la propuesta de valor que la organización hace a sus clientes y a otros grupos de interés. Esto está vinculado con el desarrollo de nuevos modelos de negocio que se asientan en nuevas estrategias de marketing digital (producto, precio, distribución y comunicación) o en nuevas maneras de relacionarse e involucrar a los consumidores (y *stakeholders*) basadas en la digitalización y en las herramientas tecnológicas, que se traducen en una experiencia digital para el público.

La TD puede fomentar la aparición de nuevos modelos de negocio que ayuden a diversificar la actividad principal de la empresa y/o a entrar en nuevos mercados, atendiendo a nuevos clientes. También puede dar lugar al desarrollo y comercialización de bienes o servicios nuevos o personalizados. Asimismo, la TD permite establecer políticas de precios dinámicas o abrir nuevos canales de venta o comunicación con los clientes. En consecuencia, el proceso de TD pone en marcha un plan de marketing digital. Además, las herramientas digitales pueden utilizarse para facilitar la participación de los clientes u otras partes interesadas en el diseño y desarrollo de nuevos productos. Por su parte, la cuota que el comercio electrónico representa dentro de la facturación global de la empresa también puede ser una medida de la madurez de la TD, tanto en lo que se refiere a las distintas modalidades del comercio electrónico empleadas como al porcentaje que las ventas derivadas de estas modalidades representan dentro de sus ingresos globales por ventas.

Ante este escenario, este trabajo plantea que la existencia de posibilidades como las mencionadas favorezca el nivel de integración omnicanal. A medida que el negocio procedente del canal virtual adquiera mayor relevancia, también lo hará el esfuerzo por integrar dicho canal con el físico, de forma que las herramientas digitales se incorporen al entorno offline para apoyar a este último y mejorar la relación con los clientes y viceversa. De esta forma, se espera que:

H5a: El grado en el que la organización promueve nuevos modelos de negocio basados en la TD se asocia positiva y significativamente con el nivel de integración omnicanal.

H5b: El grado en que la organización potencia un modelo de negocio digital se asocia positiva y significativamente con el nivel de integración omnicanal.

La Figura 1 recoge gráficamente las hipótesis planteadas.

3. METODOLOGÍA

3.1. ÁMBITO DE ESTUDIO, UNIVERSO Y DISEÑO MUESTRAL

La primera fase del estudio fue la elaboración de una base de datos de empresas sociales españolas. Después del Reino Unido, España es uno de los pocos países europeos donde el uso y la aceptación del concepto de empresa social es elevado, con un número estimado de 9.680 empresas sociales en 2017 (Comisión Europea, 2020). La diversidad organizativa dentro de la categoría de empresa social es notable, coexistiendo tipos tradicionales como las cooperativas con nuevas formas como las sociedades de responsabilidad limitada con finalidad social o medioambiental (Mongelli et al., 2019; Muñoz & Kimmitt, 2019). Dado que no existe un registro público global, se utilizaron diversas fuentes de información: directorios de asociaciones nacionales/regionales de diferentes tipologías de empresas sociales, directorios de asociaciones nacionales/regionales de economía social, directorios de empresas sociales/híbridas, plataformas dedicadas a iniciativas de desarrollo sostenible e innovación social, y redes/foros de empresas sociales y emprendimiento social. Este proceso dio como resultado una base de datos de 617 empresas sociales.

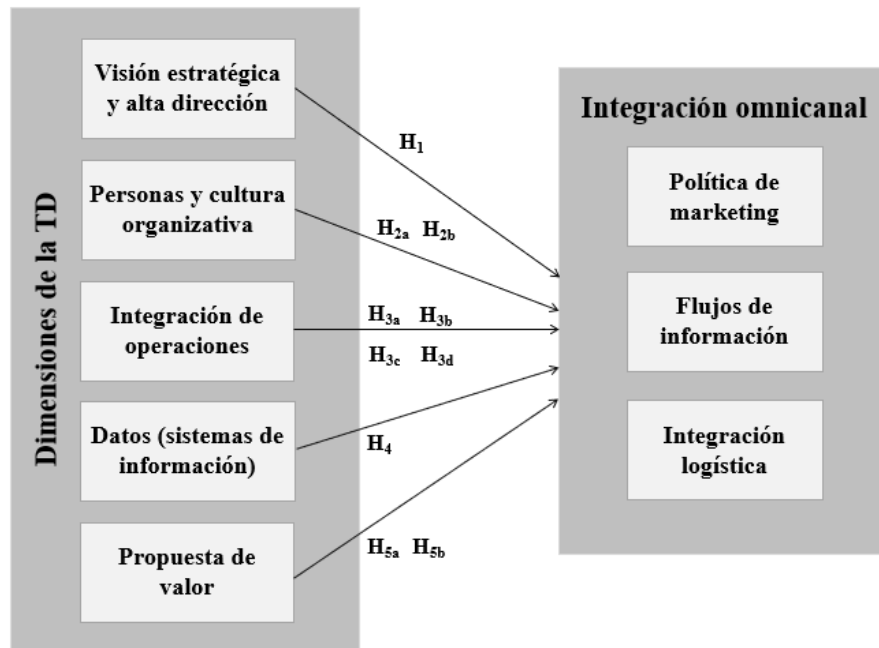


Figura 1: Modelo conceptual propuesto

En una segunda fase se contactó por teléfono con el/la presidente, el/la directora/a o la persona encargada de la toma de decisiones diarias para solicitar su participación en la investigación. El resultado fue la aceptación de participación en el estudio de 147 empresas sociales. A los encuestados se les envió por correo electrónico el acceso a un cuestionario online. La muestra final está compuesta por 139 empresas sociales españolas (ver Tabla 1).

Tabla 1: Descripción de la muestra

Variables	Descripción	Muestra (N=139)
Forma jurídica	FJ1. Cooperativa	15,1
	FJ2. Sociedad laboral	5,0
	FJ3. Organización de inserción	10,8
	FJ4. Centro especial de empleo	9,4
	FJ5. Sociedad limitada	46,0
	FJ6: Otra	13,7
Tamaño (facturación)	TAMF1. ≤ 2 millones de euros	82,0
	TAMF2. 2–9.99 millones de euros	10,1
	TAMF3. 10–49.99 millones de euros	6,5
	TAMF4. > 50 millones de euros	1,4
Tamaño (número de empleados)	TAME1. ≤ 10 empleados	38,9
	TAME2. 10 – 49 empleados	41,7
	TAME3. 50 – 249 empleados	13,7
	TAME4. ≥ 250 empleados	5,8
Sector de actividad	SECT1. Primario	7,2
	SECT2. Secundario	15,8
	SECT3. Terciario	56,8
	SECT4. Cuaternario	20,1
Actividades no lucrativas vinculadas a la misión social de su organización (Clasificación ICNPO)	ICNPO1. Cultura y ocio	12,2
	ICNPO2. Enseñanza e investigación	16,6
	ICNPO3. Salud	14,4
	ICNPO4. Servicios sociales	55,4
	ICNPO5. Medioambiente	34,5
	ICNPO6. Desarrollo y vivienda	7,9
<i>Selección de un máximo de tres opciones</i>	ICNPO7. Derecho, promoción y política	3,6
	ICNPO8. 8. Intermediación filantrópica y promoción del voluntariado	4,3

Tabla 1: Descripción de la muestra (continuación)

Variables	Descripción	Muestra (N=139)
Actividades no lucrativas vinculadas a la misión social de su organización (Clasificación ICNPO)	ICNPO9. Internacional (Cooperación internacional)	3,6
	ICNPO10. Religión	0,7
	ICNPO11. Asociaciones empresariales y profesionales, sindicatos	5,8
<i>Selección de un máximo de tres opciones</i>	ICNPO12. Otros	23,0
Tipo de comprador	TCOMP1. Personas físicas	31,7
	TCOMP2. Empresas	68,3
Tipo de producto	TPROD1. Bienes	27,4
	TPROD2. Servicios	72,6

3.2. MEDIDA DE LAS VARIABLES DEL MODELO

Dado que se utilizaron datos autodeclarados y el contacto tan sólo se recibió de un único encuestado por parte de las empresas, el diseño del cuestionario incluía una separación entre las variables independientes (dimensiones de la TD) y las variables dependientes (integración omnicanal) con el objetivo de limitar la existencia de un posible problema de sesgo de método común y que la validez del estudio se viera perjudicada. Los encuestados comenzaron definiendo la actividad lucrativa de su empresa social en función del tipo de cliente principal que tuvieran. Se distinguía entre clientes individuales y clientes organizacionales. Asimismo, también tenían que diferenciar el tipo de producto de su actividad económica principal, bienes o servicios. Posteriormente, se les presentó a los encuestados una lista de canales offline y online y se les pidió que indicaran cuál de ellos utilizaba la organización para interactuar con sus clientes. En este punto, para medir el grado de integración de los canales, se les pidió que indicaran en qué medida los clientes podían llevar a cabo una serie de acciones o encontrar un conjunto de políticas comerciales. Para ello, se utilizaron una serie de ítems agrupados en

dimensiones basados en los trabajos de Neslin (2022) y Zhang et al. (2010), y medidos en una escala Likert de 7 puntos⁴⁷. Tres de estas dimensiones se refieren a la integración de la política de marketing: surtido de productos/servicios (PROD), precio (PREC) y comunicación/promoción (PROM). La integración de los flujos de información abarca cuatro dimensiones: sincronización de canales (SINC); acceso a la información (ACCES); información sobre transacciones (TRANS); y servicio al cliente (SERVC). La integración de la logística se midió mediante una dimensión, el cumplimiento integrado de los pedidos de compra (PEDID).

A continuación, se presentaron las preguntas sobre la TD. Este constructo se midió mediante 32 ítems y utilizando una escala Likert de 7 puntos. Tomando como referencia los trabajos de Berger et al. (2020), Teichert (2019) y Stich et al. (2020), se consideraron las diez dimensiones de la TD mencionadas en el segundo apartado de este trabajo: visión estratégica (VIS); cultura (CUL); personas (PER); estructura organizativa (EORG); infraestructura TI (INFIT); ecosistema digital (ECDIG); automatización de procesos (PROC); datos (DATOS); modelo de negocio (MNEG); y negocio digital (NGDIG). Debido a la gran heterogeneidad de las empresas sociales, también se tuvieron en cuenta una serie de variables de control (recogidas en la Tabla 1): forma jurídica, tamaño (facturación), sector de actividad de su actividad comercial, y tipo de actividad no lucrativa según la tipología de la Clasificación Internacional de Organizaciones No Lucrativas.

4. RESULTADOS

Esta investigación combina varias técnicas, utilizando el software estadístico STATA 17. En primer lugar, para verificar la fiabilidad y validez de las dimensiones de la TD y de la integración omnicanal se utilizó un análisis factorial confirmatorio. En segundo lugar, ya que este trabajo tiene por objetivo evaluar las dimensiones de la TD por separado en cada uno de los componentes que forman la integración omnicanal, pero podría ser probable que dichas dimensiones estuvieran relacionadas, se estimó un modelo de ecuaciones de regresión aparentemente no relacionadas. Este tipo de modelo consiste en varias ecuaciones de regresión, cada una con su propia variable dependiente y variables explicativas potencialmente diferentes, pero en el que las ecuaciones están relacionadas a través de la correlación en los errores (Zellner, 1962).

La Tabla 2 y la Tabla 3 muestran los indicadores de fiabilidad y validez.

⁴⁷ Por cuestiones de limitación de espacio no se incluye el cuestionario utilizado. Dicho cuestionario está disponible para que cualquiera que esté interesado pueda solitarlo a las autoras.

Tabla 2: Fiabilidad y validez de las escalas utilizadas para medir las variables independientes

Factor	Ítems	Cargas factoriales	Coficiente de fiabilidad compuesto	AVE		
VISCUL	VIS1	0,740***	0,909	0,588		
	VIS2	0,692***				
	VIS3	0,845***				
	VIS4	0,745***				
	VIS5	0,701***				
CUL	CUL	0,877***	0,856	0,747		
	PER3	0,749***				
PER	PER1	0,888***			0,799	0,799
PROC	PER2	0,840***				
	PROC	0,894***				
EINFIT	EORG1	0,826***	0,905	0,556		
	EORG2	0,861***				
	EORG3	0,800***				
	EORG4	0,774***				
	ECDIG1	0,699***				
	ECDIG2	0,514***				
	ECDIG3	0,652***				
	INFIT1	0,860***				
DATOS	INFIT2	0,649***	0,888	0,676		
	DATOS1	0,746***				
	DATOS2	0,808***				
	DATOS3	0,904***				
	DATOS4	0,818***				
MNEG	DATOS5	0,827***	0,863	0,588		
	MNEG1	0,701***				
	MNEG2	0,645***				
	MNEG3	0,866***				
	MNEG4	0,857***				
	MNEG5	0,836***				
NGDIG	MNEG6	0,665***	0,788	0,659		
	NGDIG1	0,778***				
	NGDIG2	0,844***				
Medidas de bondad de ajuste						
SB-χ2 (440)=836,132		CFI	RMSEA	SRMR		
(p=0,000)		0,874	0,081	0,083		

Nota: AVE (*Average Variance Extracted*) varianza extraída media; RMSEA, *Root Mean Square Error of Approximation*; SRMR, *Standardized Root Mean Square Residual*; *** p < 0.01.

Tabla 3: Validez discriminante

	VISCUL	PER	PROC	EINFIT	DATOS	MNEG	NGDIG
VISCUL	0,767						
PER	0,747***	0,865					
PROC	0,476***	0,281***	0,894				
EINFIT	0,734***	0,707***	0,406***	0,745			
DATOS	0,549***	0,328***	0,607***	0,523***	0,822		
MNEG	0,627***	0,657***	0,362***	0,639***	0,446***	0,767	
NGDIG	0,470***	0,401***	0,249***	0,327***	0,255***	0,510***	0,767

Nota: Los valores de la diagonal corresponden a la raíz cuadrada del AVE para cada uno de los constructos. Los valores por debajo de la diagonal son las correlaciones entre cada uno de los constructos; *** p < 0.01.

Como resultado del proceso de validación fue necesario introducir algunos cambios en la medición de las dimensiones de la TD. El ítem que componía la dimensión “cultura” y uno de los ítems incluidos en “personas” (PER3, “Su organización

invierte en formación en competencias digitales para su personal”) estaban altamente correlacionados con los ítems de “visión estratégica”. De esta forma, se reconfiguró la primera dimensión para incorporar la visión estratégica y la cultura formando la dimensión VISCUL. Los ítems que componían las dimensiones “estructura organizativa”, “infraestructura de TI” y “ecosistema digital” también mostraron correlaciones elevadas y configuraron un constructo único que hace referencia a la “estructura e infraestructura de TI” (EINFIT) que da soporte a las operaciones. Dado que cada una de las dimensiones finales de la TD muestra validez convergente, se crearon factores latentes globales de cada dimensión para utilizar como variables independientes de los modelos de regresión.

Por su parte, los indicadores de fiabilidad y validez relativos a las dimensiones que reflejan la integración omnicanal se presentan en la Tabla 4 y la Tabla 5. Como en el caso anterior, las dimensiones con múltiples ítems se combinaron en un factor global para utilizarlos como variables dependientes.

Tabla 4: Fiabilidad y validez de las escalas utilizadas para medir las variables dependientes

Factor	Ítems	Cargas factoriales	Coefficiente de fiabilidad compuesto	AVE
PROD	PROD1	0,935***	0,933	0,875
	PROD2	0,936***		
PREC	PREC1	0,797***	0,745	0,594
	PREC2	0,743***		
PROM	PROM1	0,907***	0,909	0,833
	PROM2	0,918***		
SINC	SINC1	0,801***	0,772	0,629
	SYNC2	0,784***		
ACCES	ACCES	0,853***	0,728	0,728
TRANS	TRANS	0,891***	0,793	0,793
SERV	SERV	0,878***	0,770	0,770
PEDID	PEDID	0,920***	0,847	0,847
Medidas de bondad de ajuste				
SB- χ^2 (66)=804,243		CFI	RMSEA	SRMR
(p=0,000)		0,970	0,068	0,037

Nota: AVE (*Average Variance Extracted*) varianza extraída media; RMSEA, *Root Mean Square Error of Approximation*; SRMR, *Standardized Root Mean Square Residual*; *** p < 0.01.

Tabla 5: Validez discriminante

	PROD	PREC	PROM	SINC	ACCES	TRANS	SERV	PEDID
PROD	0,935							
PREC	0,459***	0,771						
PROM	0,501***	0,420***	0,913					
SINC	0,348***	0,162***	0,230***	0,793				
ACCES	0,644***	0,307***	0,397***	0,519***	0,853			
TRANS	0,262***	0,115***	0,143***	0,304***	0,393***	0,891		
SERV	0,089***	0,029***	0,059***	0,194***	0,247***	0,357***	0,878	
PEDID	0,331***	0,251***	0,219***	0,368***	0,341***	0,487***	0,280***	0,920

Nota: Los valores de la diagonal corresponden a la raíz cuadrada del AVE para cada uno de los constructos. Los valores por debajo de la diagonal son las correlaciones entre cada uno de los constructos; *** p < 0.01.

La Tabla 6 resume los resultados obtenidos, mostrando los coeficientes no estandarizados y el nivel de significación (valor p) de cada una de las variables. Cada uno de los ocho modelos es globalmente significativo.

En el caso de la armonización de las políticas de marketing, la integración del surtido de productos/servicios se ve afectada positiva y significativamente por la visión estratégica y la cultura (VISCUL, 0,046, p<0,05), el personal (PER, 0,303, p<0,05), la automatización de procesos (PROC, 0,101, p<0,05) y los datos (DATOS, 0,164, p<0,05). La visión estratégica y la cultura (VISCUL, 0,354, p<0,05) y los datos (DATOS, 0,036, p<0,1) influyen positiva y significativamente en la integración de precios. Y en cuanto a la comunicación/promoción integrada, las dimensiones de la TD con un efecto positivo y significativo son la visión estratégica y la cultura (VISCUL, 0,085, p<0,05), la automatización de procesos (PROC, 0,121,

$p<0,01$) y los datos (DATOS, 0,105, $p<0,05$). Sin embargo, este tipo de integración se ve influida negativamente por el negocio digital (NGDIG, -0,249, $p<0,01$).

Centrándose en la integración de los flujos de información, el acceso integrado a la información se ve favorecido por la visión estratégica y la cultura (VISCUL, 0,688, $p<0,05$) y los datos (DATOS, 0,194, $p<0,1$). En cuanto a la sincronización de canales, existe un efecto positivo y significativo de la visión estratégica y la cultura de la TD (VISCUL, 0,304, $p<0,01$), la automatización de procesos (PROC, 0,091, $p<0,1$) y los datos (DATOS, 0,048, $p<0,1$). Sin embargo, la dimensión vinculada al personal (PER, -0,117, $p<0,1$) muestra una influencia negativa. La automatización de procesos (PROC, 0,200, $p<0,05$), los modelos de negocio (MNEG, 0,434, $p<0,05$) y el negocio digital (NGDIG, 0,499, $p<0,01$) impulsan la información transaccional integrada, mientras que el servicio al cliente integrado se ve favorecido por la visión estratégica y la cultura (VISCUL, 0,008, $p<0,1$), los datos (DATOS, 0,242, $p<0,05$), los modelos de negocio (MNEG, 0,213, $p<0,1$) y el negocio digital (NGDIG, 0,421, $p<0,05$) pero, de nuevo, se ve influido negativamente por las personas (PER, -0,237, $p<0,1$).

En cuanto a la integración del cumplimiento de los pedidos de compra, los resultados muestran un efecto positivo de la visión estratégica y la cultura (VISCUL, 0,444; $p<0,05$), el modelo de negocio (MNEG, 0,208; $p<0,1$) y el negocio digital (NGDIG, 0,759; $p<0,01$). Por el contrario, la dimensión “personas” (PER, -0,504, $p<0,05$) influye negativamente.

Tabla 6: Efecto de las dimensiones de la TD en la integración de canales

	POLÍTICA DE MARKETING			INTEGRACIÓN DE LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN				INTEGRACIÓN DE LA LOGÍSTICA
	PROD	PREC	PROM	SINC	ACCES	TRANS	SERV	PEDID
VISCUL	0,046**	0,354**	0,085**	0,304***	0,688**	0,338	0,008*	0,444**
PER	0,303**	0,148	0,102	-0,117*	-0,014	-0,257	-0,237*	-0,504**
PROC	0,101**	-0,001	0,121***	0,091*	0,104	0,200**	-0,042	0,134
EINFIT	-0,040	-0,163	0,179	0,061	-0,073	0,137	0,232	0,138
DATOS	0,164**	0,036*	0,105**	0,048*	0,194*	-0,138	0,242**	-0,228
MNEG	-0,030	-0,106	0,086	0,034	0,196	0,434**	0,213*	0,208*
NGDIG	0,070	-0,122	-0,25***	0,041	0,043	0,499***	0,421**	0,759***
<i>Forma jurídica</i>								
FJ1	0,315	1,054**	0,289	-0,045	0,089	-0,249	-2,54***	-1,730*
FJ3	0,202	0,939**	0,598	-0,593	-1,175*	-0,646	-1,344*	-1,810*
FJ4	-0,562	0,470	0,048	-0,171	-1,456*	-0,217	-2,57***	-3,747***
FJ5	0,230	0,479	0,405	-0,311	-0,018	-0,155	-1,296*	-2,435***
FJ6	0,384	0,558	0,592	0,155	0,333	0,021	-1,587*	-1,815*
<i>Tamaño (facturación)</i>								
TAMF1	0,112	-0,698	-1,129	0,471	-0,302	0,235	0,005	0,842
TAMF2	0,062	-0,690	-1,098	-0,011	-0,631	-0,449	0,189	0,847
TAMF3	-0,193	-0,985	-1,875**	-0,287	-0,790	-0,301	0,256	0,858
<i>Sector de actividad</i>								
SECT2	-0,91***	-0,317	0,008	0,036	-0,284	-0,650	-2,21***	-0,620
SECT3	-0,74**	-0,061	0,015	-0,376	-0,443	-0,350	-1,58***	-0,585
SECT4	-0,87**	-0,040	0,123	-0,387	-0,685	-0,983	-1,86***	-1,255
<i>Ámbito principal de la actividad social</i>								
ICNPO1	0,427*	0,138	0,508**	-0,327	0,753*	-0,384	0,307	0,221
ICNPO2	-0,341	0,444*	0,179	0,254	-0,387	-0,430	0,157	-0,308
ICNPO3	0,010	0,281	0,284	-0,187	-0,029	-0,379	0,084	0,780
ICNPO4	0,175	-0,051	0,503***	0,035	-0,263	-0,069	-1,00***	-0,942**
ICNPO5	0,019	-0,298	0,122	0,257	-0,087	0,183	-0,093	-0,123
ICNPO6	-0,93***	-0,66**	-0,81***	-0,208	-0,746	-0,534	-0,863	-0,551
ICNPO7	0,859*	-0,125	0,304	0,122	0,083	0,328	0,983	-0,217
ICNPO8	-0,076	0,326	0,382	0,568	0,105	-1,499*	0,242	-0,448
ICNPO9	0,055	-0,233	0,015	0,209	-0,247	1,025	-0,323	-0,788
ICNPO10	1,180	0,400	0,667	0,493	2,145	-0,022	-0,343	-0,814
ICNPO11	-0,94***	-0,419	-0,022	-0,532	-1,366**	-1,159	1,542**	-1,589*
ICNPO12	0,307	0,162	0,286	0,422*	0,717*	-0,559	0,195	0,399
cons	-0,007	0,235	-0,229	-0,407	5,570***	3,067*	6,020***	5,728***
Medidas de bondad de ajuste								
Obs.: 139	R2:	R2:	R2:	R2:	R2:	R2:	R2:	R2:
	0,494	0,433	0,459	0,431	0,435	0,432	0,465	0,411
	R2 Aj.:	R2 Aj.:	R2 Aj.:	R2 Aj.:	R2 Aj.:	R2 Aj.:	R2 Aj.:	R2 Aj.:
	0,467	0,403	0,430	0,400	0,405	0,402	0,436	0,380
	Sig.***	Sig.***	Sig.***	Sig.**	Sig.**	Sig.***	Sig.***	Sig.***

Nota: Obs., observaciones; R2, R Cuadrado; R2 Aj., R Cuadrado Ajustado; Sig., significatividad; *p < 0,10; **p < 0,05; ***p < 0,01.

En general, la madurez de la TD ejerce una influencia positiva y significativa en la mayoría de las dimensiones de integración de canales consideradas -visión estratégica/cultura y datos-, lo que respalda las hipótesis H₁, H_{2a} y H₄. Además, en línea con la hipótesis de trabajo H_{3c}, el impacto positivo de la automatización de procesos se extiende al surtido integrado de productos/servicios, la comunicación/promoción integrada, la sincronización de canales y la información integrada sobre transacciones. Respecto a la propuesta de valor (modelos de negocio y negocio digital), la madurez de la TD es relevante

para potenciar la integración de aquellas dimensiones asociadas a las etapas finales del proceso de compra o *customer journey*.

Resulta especialmente llamativo que el grado en que el personal muestra una actitud proactiva hacia la TD y tiene conocimientos, habilidades y/o experiencia en la gestión de las TI, influya negativamente en algunas de las dimensiones de la integración. Este es el caso de la sincronización de canales, servicio integrado al cliente y cumplimiento integrado de pedidos de compra. La explicación podría estar en la aparición de conflictos entre los canales. Así, las nuevas formas de relación virtual pueden provocar reacciones negativas entre el personal del canal físico, al sustituir la prestación convencional de servicios. La integración off/on supone también que el personal que solo ejerza su actividad en el entorno físico pueda tener características, formación, habilidades y objetivos diferentes. Por tanto, es posible que, si la empresa social prioriza la contratación de un tipo de personal con formación técnica, surjan conflictos con el personal encargado de los canales físicos. Los vendedores o incluso los responsables de las tiendas pueden percibir que la TD y la contratación y formación de personal con conocimientos en cuestiones digitales y/o tecnológicas puede poner en peligro sus puestos de trabajo y provocar el cierre de las tiendas.

El efecto de la cuota que representa el negocio digital dentro de la facturación global es negativo en lo que respecta a la comunicación/promoción integrada. Parece que la importancia del negocio digital conduce a una mayor discriminación entre canales en cuanto a las campañas de comunicación o promociones que se realizan en ellos.

5. CONCLUSIÓN

La madurez con la que cuentan las empresas sociales en el mercado, así como la complejidad que las caracteriza gracias, en parte, a su condición de organizaciones híbridas, hace que sean atractivas a la hora de analizar el desarrollo de la TD. La respuesta organizativa a la TD y los planes estratégicos que se elaboren afecta no sólo al grado de integración entre canales, offline y online, de los que disponga, sino también a los *stakeholders* y, en especial, a los clientes, y a su relación con ellos. La TD (re)define las propuestas de valor, los modelos de negocio y la misión social de este tipo de organizaciones más allá de los límites establecidos (Nadkarni & Prügl, 2020). Por su parte, el grado de integración omnicanal retroalimenta a la empresa social a través de interdependencias sistémicas con todos los grupos de interés, en especial, con los clientes.

En el caso que las empresas sociales busquen un mejorar su relación con los clientes, la orientación al cliente prevalece. Es decir, las empresas sociales se posicionan más cerca de la misión lucrativa que de la misión social/medioambiental. En este escenario, la dimensión estratégica que impulsa la integración omnicanal está estrechamente vinculada a la capacidad de la alta dirección para proporcionar la visión estratégica adecuada para que la TD se implante e impregnar la cultura de la empresa social de esa visión. La cuestión clave no reside en que la TD se implante de manera autocrática por parte de la alta dirección. Es decir, que haya un enfoque descendente (*top-down*), sino que se necesita que los directivos inserten dentro de la cultura organizativa la visión estratégica. De esta forma, el liderazgo de la alta dirección se combina con la naturaleza participativa que caracteriza la gobernanza en las empresas sociales. Por su parte, los sistemas de información (datos) son un impulsor clave de la integración omnicanal. Cuando las empresas sociales disponen de un enfoque *data-driven* pueden mejorar su oferta empresarial (misión social) y su oferta lucrativa (misión económica) puesto que, un modelo de negocio dirigido por los datos aprende de los datos acumulados y toma decisiones en base a lo aprendido mejorando constantemente el valor para el cliente (Gregory et al., 2020).

Los resultados obtenidos no muestran únicamente efectos positivos de la TD. En concreto, la dimensión relacionada con las capacidades del personal y su actitud hacia las TI puede desencadenar tensiones en las empresas sociales, obstaculizando la integración omnicanal. Ante esta paradoja en la que, cuanto mayor es el conocimiento y la capacidad digital del personal, menor es la integración omnicanal, las empresas sociales se enfrentan a un dilema que puede verse desde dos perspectivas y, por tanto, no tiene una solución única. Por un lado, aquellos empleados que disponen de mayores conocimientos digitales pueden mostrar más resistencia a la integración omnicanal debido a su mayor conocimiento sobre su potencial como destructor de empleo y como herramienta de vigilancia (Verhoef et al., 2021). De igual forma, estos empleados también son conscientes de la brecha de capacidades (y, consecuentemente, salarial) entre ellos y el personal que disponga de menores conocimientos digitales, lo que puede dar lugar a conflictos culturales y malos resultados organizativos. Así, equilibrar estos efectos negativos requiere un enfoque multinivel que optimice el sistema sociotécnico y potencie tanto al individuo como las ventajas de las TI en la organización (Dabrowska et al., 2021; Pasmore et al. 2019).

Esta investigación contribuye a la literatura actual existente sobre como las empresas se está viendo superadas por el poder de las tecnologías disruptivas y cómo afectan al diseño de sistemas sociotécnicos y al cambio organizativo (Pasmore et al., 2019). La relevancia del factor humano que se manifiesta en los resultados obtenidos se hace eco de una de las ideas recogidas en el trabajo de Pasmore et al. (2019), en el que se destaca que las necesidades de los individuos ya sean clientes

externos o internos, o cualquier otro grupo de interés, no deben verse minoradas por la implantación de la tecnología. Por este motivo, este trabajo destaca la importancia que tiene la visión estratégica en un proceso de transformación continuo como es la TD y la integración omnicanal, donde el nivel social, tecnológico, organizativo e individual son igual de importantes, sin olvidar a los actores clave de la empresa social e integrar sus necesidades. Así pues, dentro de un contexto de TD, el rendimiento de cada uno de los canales de los que dispongan las empresas sociales depende de un enfoque sistémico de la estrategia, la tecnología y las personas. Como las diferentes dimensiones de la TD impactan en los distintos componentes en los que se puede medir la integración omnicanal y algunas muestran efectos mixtos, el desafío consiste en lograr una optimización equilibrada a nivel de ecosistema, organización, técnica y social, en lugar de una optimización conjunta de la tecnología y el individuo (Pasmore et al., 2019).

Algunos estudios han aplicado la teoría de la paradoja (las dualidades existen dentro de las organizaciones porque, a pesar de que simbolizan elementos contradictorios, se unen para formar una entidad unificada –Smith & Lewis (2011)–) dentro de las empresas sociales que, ya por sí mismas son paradójicas por su condición de organizaciones híbridas, para identificar la existencia de tensiones estratégicas entre la misión social y el enfoque lucrativo (Schad et al., 2016). Paralelamente, la literatura de marketing ha caracterizado los conflictos que hay intracanal e intercanal como tensiones comunes y frecuentes de las empresas tradicionales que se esfuerzan por hacer la transición a la omnicanalidad. De esta forma, una de las aportaciones de esta investigación desvela tensiones adicionales que son específicas de las empresas sociales en un contexto de TD y que pueden agravarse en relación a su dualidad y a los conflictos que se generan cuando se quiere implantar la estrategia omnicanal. Asimismo, la gestión del cambio no está exenta de la ambigüedad que aporta el ser humano, entrando en juego diferentes interpretaciones de cómo afecta la incorporación de las TI a su trabajo (Smith et al., 2013).

La revisión de la literatura destaca la falta de capacidades técnicas como el principal reto al que se enfrentan las empresas sociales si quieren aprovechar las oportunidades que proporciona la omnicanalidad. Sin embargo, esta investigación pone de relieve la necesidad de combinar estas capacidades técnicas con elementos estratégicos, así como tener en cuenta la relevancia del personal. En este sentido, el impulso y desarrollo de un mayor grado de integración de canales off/on necesita contar directivos líderes y responsables con talento digital y mentalidad proactiva y estratégica. Así pues, el enfoque descendente o *top-down* necesita combinarse con la difusión horizontal de actitudes y capacidades digitales. Además, la mera contratación de empleados con conocimientos digitales o la inversión en la capacitación digital de los existentes puede ser contraproducente para las empresas sociales en términos de rendimiento. El liderazgo debe prestar atención no sólo a las actitudes y capacidades individuales del personal en relación con la TD, sino también a las percepciones, interpretaciones o juicios sobre lo que se percibe en el lugar de trabajo. Ejemplos serían la cuota que representa el negocio digital dentro de la facturación global, el riesgo de destrucción de empleo o la percepción de equidad de la TD para los trabajadores.

En segundo lugar, esta investigación no sólo defiende la necesidad de enriquecer el análisis a nivel organizativo desde la perspectiva interna y externa de la empresa, sino que también propone ampliar el enfoque emergente de la literatura empresarial sobre las perspectivas de la alta dirección y los empleados sobre la TD a otros grupos de individuos que son específicos de las empresas sociales. Este trabajo únicamente se ha focalizado en los clientes que financian las operaciones de las empresas sociales y resultaría interesante conocer si estos efectos se replican en el caso de los beneficiarios. Asimismo, desde la perspectiva del cumplimiento de la misión social, la implantación de la TD es tanto un motor de la omnicanalidad como un objeto de cambio. La estrategia omnicanalidad por su parte, como cualquier proceso de innovación, es ambiguo. Puede impulsar el rendimiento, pero también obligará a adoptar nuevas estructuras y formas organizativas (Lanzolla et al., 2020). En el caso de las empresas sociales, esto puede incluir la necesidad de crear nuevas funciones (por ejemplo, crear un puesto de director digital) o nuevas colaboraciones con actores del ecosistema (por ejemplo, con empresas que ofrecen asesoramiento digital gratuito o desarrollo de *software*) para apoyar sus propias estrategias de tecnología, medios de comunicación y telecomunicaciones.

Finalmente, es necesario destacar que esta investigación no está exenta de limitaciones, ya que el tamaño de la muestra final es relativamente reducido y el análisis se basa únicamente en datos perceptivos y autoinformados. No obstante, se han adoptado medidas para controlar el sesgo y se ha comprobado que los datos perceptivos de los altos directivos tienden a correlacionarse con los datos objetivos y satisfacen adecuadamente los requisitos de fiabilidad y validez. Además, la TD se considera cada vez más como un proceso de percepción, interpretación y acción que conduce finalmente a un impacto socioeconómico más amplio, más que como la mera adopción de tecnologías digitales (Dabrowska et al., 2021). En cuanto a futuras líneas de investigación, en línea con el trabajo de Verhoef et al. (2021), sería interesante determinar qué variables organizativas, de mercado y de marketing (por ejemplo, las diferentes configuraciones o la mezcla de canales) moderan la relación entre el TD y el rendimiento omnicanal.

REFERENCIAS

- Ailawadi, K.L., and Farris, P.W. (2017). Managing multi-and omni-channel distribution: metrics and research directions. *Journal of Retailing*, 93(1), 120–135.
- Asmare, A., and Zewdie, S. (2022). Omnichannel retailing strategy: A systematic review. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 32(1), 59–79.
- Battilana, J., and Lee, M. (2014). Advancing research on hybrids organizing. Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Beck, N., and Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170–178.
- Berger, S., Bitzer, M., Häckel, B., and Voit, C. (2020). Approaching digital transformation-development of a multi-dimensional maturity model. ECIS 2020 Research Papers.
- Cao, R., and Iansiti, M. (2022). Digital transformation, data architecture, and legacy systems. *Journal of Digital Economy*, 1(1), 1–19.
- Comisión Europea (2020). Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. Authors: Carlo Borzaga, Giulia Galera, Barbara Franchini, Stefania Chiomento, Rocio Nogales and Chiara Carini. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A.M., and Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California Management Review*, 62(4), 37–56.
- Cucino, V., Lungu, D.A., De Rosi, S., and Piccaluga, A. (14 Oct 2023). Creating value from purpose-based innovation: Starting from frailty. *Journal of Social Entrepreneurship*. doi: 10.1080/19420676.2023.2263768.
- Dąbrowska, J., Almpantopoulou, A.A., Brem, H., Chesbrough, V., Cucino, A., Di Minin, F., Giones, H., Hakala, C., Marullo, A., Mention, L., Mortara, S., Nørskov, P., Nylund, C.M., Oddo, A., Radziwon and P. Ritala (2022). Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda. *R&D Management*, 52, 930–954.
- Ebrahim, A., Battilana, J., and Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Gaffley, G., and Pelsier, T.G. (2021). Developing a digital transformation model to enhance the strategy development process for leadership in the South African manufacturing sector. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 12.
- Gregory, R.W., Henfridsson, O., Kaganer, E., and Kyriakou, H. (2020) The role of artificial intelligence and data network effects for creating user value. *Academy of Management Review*, 46(3), 534–551.
- Hajdas, M., Radomska, J., and Silva, S.C. (2022). The omni-channel approach: a utopia for companies?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102131.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., and Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., and Greenwood R. (2018). Digital innovation and transformation. An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61.
- Infobip (2023). El camino hacia la madurez de las comunicaciones omnicanal. [online] Retrieved from: <https://recursos.bps.com.es/files/1195/09.pdf>.
- Ivančić, L., Vukšić, V.B., and Spremić, M. (2019). Mastering the digital transformation process: Business practices and lessons learned. *Technology Innovation Management Review*, 9(2), 36–50.
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., and Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. Becoming a digitally mature enterprise *MIT Sloan Management Review*, 14 [online]. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>.
- Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., and Tucci, C.L. (2020). Digital transformation: what is new if anything? Emerging patterns and management research. *Academy of Management Discoveries*, 6(3), 341–350.
- Momen, S., and Torabi, S.A. (2021). Omni-channel retailing: A data-driven distributionally robust approach for integrated fulfillment services under competition with traditional and online retailers. *Computers & Industrial Engineering*, 157, 107353.
- Mongelli, L., Rullani, F., Ramus, T., and Rimac, T. (2019). The bright side of hybridity: Exploring how social enterprises manage and leverage their hybrid nature. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 301–305.
- MSI—Marketing Science Institute (2022). Research Priorities 2022–2024. [online] Retrieved from: <https://www.msi.org/wp-content/uploads/2022/10/MSI-2022-24-Research-Priorities-Final.pdf>.
- Muñoz, P., and Kimmitt, J. (2019). Social mission as competitive advantage: A configurational analysis of the strategic conditions of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 101(C), 854–861.
- Nadkarni, S., and Prügl, R. (2020). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233–341.
- Neslin, S.A. (2022). The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. *Journal of Retailing*, 98(1), 111–132.
- Omrani, N., Nada Rejeb, N., Maalaoui, A., Marina Dabic, M., and Sascha Kraus, S. (2024). Drivers of digital transformation in SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 5030–5043.
- Pasmore, W., Winby, S., Albers Mohrman, S., and Vanasse, R. (2019) Reflections: Sociotechnical systems design and organization change, *Journal of Change Management*, 19(2), 67–85.
- Pereira, M.M., and Frazzon, E.M. (2021). A data-driven approach to adaptive synchronization of demand and supply in omni-channel retail supply chains. *International Journal of Information Management*, 57, 102165.
- Rey-García, M., Mato-Santiso, V., and Felgueiras, A. (2021). Transitioning collaborative cross-sector business models for sustainability innovation: Multilevel tension management as a dynamic capability. *Business & Society*, 60(5), 1132–1173.
- Rogers, D.L. (2016). The digital transformation playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. New York: Columbia Business School Publishing.
- Schad, J., Lewis, M.W., Raisch, S., and Smith, W.K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5–64.

- Schallmo, D., and Williams, C. (2017). Digital transformation of business models – Best Practice, enablers and roadmap. *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1740014.
- Shaw, E., and de Bruin, A. (2013). Reconsidering capitalism: the promise of social innovation and social entrepreneurship? *International Small Business Journal*, 31(7), 737–746.
- Simone, A., and Sabbadin, E. (2018). The new paradigm of the omnichannel retailing: Key drivers, new challenges and potential outcomes resulting from the adoption of an omnichannel approach. *International Journal of Business and Management*, 13(1), 85–109.
- Smith, W. K., and Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403.
- Smith, W.K., Gonin, M., and Besharov, M.L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprises. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407–442.
- Stich, V., Zeller, V., Hicking, J., and Kraut, A. (2020). Measures for a successful digital transformation of SMEs. *Procedia CIRP*, vol. 93, 286–291.
- Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*, 67(6), 1673–1687.
- Tornatzky, L.G. & Fleischer, M. (1990). The processes of technological innovation. Issues in organization and management series. Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- Verhoef, P.C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J.Q., Fabian, N., and Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Verhoef, P.C., Kannan, P.K., and Inman, J.J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91, 174–181.
- Warner, K.S., and Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
- Wrede, M., Velamuri, V.K., and Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*, 41(8), 1549–1567.
- Zellner, A. (1962). An efficient method of estimating seemingly unrelated regressions and tests for aggregation bias. *Journal of the American Statistical Association*, 57(298), 348–368.
- Zhang, J., Farris, P.W., Irvin, J.W., Kushwaha, T., Steenburgh, T.J., and Weitz, B.A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168–180.
- Zhang, M., Chengshang, R., Alan, W.G., and Zhen, H. (2018). The impact of channel integration on consumer responses in omni-channel retailing: The mediating effect of consumer empowerment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 28 (March-April), 181–93.

Organizações

AValiação DO DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO PORTUGUÊS: MOTIVAÇÃO E PERCEÇÃO DE JUSTIÇA

Andreia Pereira Martins, martins.andreia247@gmail.com, Instituto Politécnico de Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093, Coimbra, Portugal

Clara Viseu, cvisseu@iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093, Coimbra, Portugal. CEOS.PP Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal

Miguel Lira, mlira@iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093, Coimbra, Portugal. CEOS.PP Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, Portugal

RESUMO

A avaliação de desempenho assume grande importância para qualquer organização, seja pública ou privada. O presente estudo incide sobre a avaliação de desempenho, motivação e percepção de justiça no contexto específico de organizações públicas portuguesas. O objetivo é analisar a motivação dos colaboradores, avaliados pelo SIADAP, bem como a sua percepção da avaliação de desempenho. O estudo foi elaborado tendo por base a recolha de dados de colaboradores de uma instituição da zona centro do país. Foi efetuada uma análise de percepções com base num inquérito por questionário *online*, tendo sido usada para o efeito uma escala de *Likert*. A amostra é composta por 138 funcionários, existindo 23 excluídos por ainda não terem sido avaliados. Os resultados sugerem que existe uma relação direta entre a avaliação de desempenho e a motivação. O SIADAP não é visto como motivador e a avaliação de desempenho não é considerada como um processo justo.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Desempenho, Motivação, Setor Público, Administração Pública, SIADAP.

ABSTRACT

Performance appraisal is of great importance to any organization, whether public or private. This study focuses on performance appraisal, motivation and perception of fairness in the specific context of portuguese public organizations. The objective is to analyze the motivation of employees, assessed by SIADAP, as well as their perception of performance appraisal. The study was prepared based on data collected from employees of an institution in the central region of the country. An analysis of perceptions was carried out based on an online questionnaire survey, using a Likert scale. The sample consisted of 138 employees, of which 23 were excluded because they had not yet been appraised.

The results suggest that there is a direct relationship between performance appraisal and motivation. SIADAP is not seen as motivating and performance appraisal is not considered a fair process.

KEYWORDS: Performance appraisal, Motivation, Public Sector, Public administration, SIADAP.

1. INTRODUÇÃO

O fator humano é claramente um fator que permite a diferenciação competitiva, um elemento necessário e decisivo para o sucesso organizacional (Almeida, 2013). Nesse sentido, no centro da organização deve estar a componente humana, tornando-se necessário que as entidades saibam estimular um conjunto de indicadores de desempenho sendo eles, a motivação, o compromisso ou a satisfação dos colaboradores (Ibidem).

No contexto do setor público português, ao longo dos últimos anos assistiu-se à concretização de diversas reformas, assentes no modelo da Nova Gestão Pública (NGP). Uma das suas premissas é que o setor público deveria seguir as práticas, exemplos e modelos de gestão do setor privado (Hood, 1991; Stoleroff & Vicente, 2014). Este modelo vem implementar a ideia de que as práticas levadas a efeito pelas organizações privadas são as mais adequadas para alcançar níveis levados de excelência (Silvestre, 2010).

Daqui derivou uma das mais inovadoras, mas também mais controversas, reformas introduzidas no setor público português: a implementação de um novo modelo de avaliação do desempenho dos funcionários públicos, o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) (Reis, 2015). Este modelo tinha como pretensão fomentar a implementação de objetivos, metas, indicadores de produtividade, expresso de forma quantitativa, idêntico ao que era desenvolvido no setor privado (Braga, 2019).

O objetivo deste estudo é analisar a motivação dos colaboradores que trabalham no setor público, avaliados por este instrumento de avaliação, bem como a sua perceção sobre a avaliação de desempenho. Para a concretização deste objetivo, foi utilizada uma metodologia de natureza quantitativa, em que os dados foram recolhidos através de um questionário online, divulgado pelos colaboradores de uma instituição pública da zona centro do país, regidos pelo SIADAP.

Num primeiro capítulo é realizado o enquadramento teórico das principais temáticas. No segundo capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na investigação. Por fim, no último capítulo, são apresentados e discutidos os resultados da investigação.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

“Os estudos sobre conceções, perceções e reações à (in)justiça por parte dos empregados em relação às organizações em que trabalham” desencadearam a designação do conceito de justiça organizacional. Dessa forma, pode-se considerar que o cerne deste conceito são as perceções de justiça existentes nas relações entre trabalhadores e organizações (Assmar et al., 2005, p. 443).

A justiça organizacional é a perceção do colaborador em relação a tudo o que recebe da entidade em que está inserido em comparação com tudo o que é recebido pelos seus colegas. Os indicadores de justiça organizacional são a parcialidade da entidade, a adequação da remuneração dos colaboradores e a objetividade da entidade (Phillips & Stanley, 2012, citados por Sutanto et al., 2018).

A justiça organizacional começou assim a ter um forte potencial para criar os benefícios para organizações e empregados. De acordo com Greenberg (1990a, citado por Assmar et al., 2005, p. 443), “a justiça organizacional constitui um requisito básico para o funcionamento eficaz das organizações e a satisfação pessoal dos seus membros”.

Por seu lado, Cropanzano et al. (2007, citado por Thurston & McNall, 2010) defendem que a justiça organizacional pode criar benefícios poderosos para organizações e para os funcionários, incluindo maior confiança e compromisso, melhor desempenho no trabalho, maior satisfação do cliente e diminuição de conflitos. “A perceção captada por cada trabalhador acerca do modo como é tratado na sua organização tem influência nas suas ações, quer com a organização, quer com as pessoas que a ela pertencem” (Moura & Cruz, 2021, pp. 9-10).

Relativamente às implicações que estão associadas à justiça organizacional, designadamente quando perante um sentimento de injustiça, pode-se destacar a insatisfação dos colaboradores, aumento das taxas de absentismo e dos níveis de stresse, abandono da organização, etc (Çelik, 2020).

Porém, quando os trabalhadores percecionam a justiça, mostram-se muito mais satisfeitos, os seus níveis de desempenho e a sua confiança na organização e nos gestores aumenta e não sentem vontade de abandonar a organização onde estão inseridos (Cunha et al., 2014).

Relativamente à avaliação do desempenho (AD), Vasset, Marnburg e Furunes (2010, citado por Pereira & Moreira, 2015, p. 27) refere que “diversos investigadores sugerem que os colaboradores têm maior motivação quando percecionam a sua AD como justa e fidedigna”. Elencando esta ideia, Thurston & McNall (2010, p. 201) referem ainda que “o sistema de avaliação de desempenho de uma organização pode ser uma ferramenta prática para a motivação e o desenvolvimento dos funcionários quando os funcionários percebem as suas avaliações de desempenho como precisas e justas”.

A justiça organizacional torna-se fundamental para alcançar os objetivos exigidos pelas organizações, pois quando não se implementam práticas de gestão de recursos humanos vocacionadas para fomentar perceções positivas de justiça organizacional, podem-se enfrentar dificuldades em aspetos como atrair, reter, motivar, satisfazer e orientar os trabalhadores de uma organização.

Relativamente às dimensões de justiça organizacional, são destacados três tipos, nomeadamente justiça distributiva, justiça procedimental e justiça interacional (Al-Zu'bi, 2010; Bakhshi et al., 2009; Rego, 2000b; Sotomayor, 2007; Çelik, 2020).

A justiça distributiva foi a primeira dimensão de justiça organizacional a surgir “que pode ser definida como a equidade percebida dos resultados (outcomes) ou afetações que um indivíduo recebe” (Sotomayor, 2006, p. 50).

A justiça procedimental diz respeito à perceção de justiça dos procedimentos usados para tomar decisões. Uma situação é percebida como justa se os procedimentos adotados para a tomada de decisão foram justos, independentemente dos resultados obtidos (Leventhal, 1980, Thibaut & Walker, 1975, citado por Assmar et al., 2005).

A justiça procedimental, refere-se à justiça dos processos e dos procedimentos utilizados pelas organizações, que devem garantir uma distribuição justa de resultados. Por outras palavras, refere-se à igualdade com que os procedimentos são aplicados a diferentes membros da organização (Kwantes e Bond, 2019, citado por Moura & Cruz, 2021).

A maioria dos investigadores partilham da concordância de que a justiça organizacional é uma estrutura tripartida sendo que as três dimensões de justiça se encontram relacionadas entre si. Contudo, há muitos outros autores que mencionam que a justiça organizacional pode ter quatro dimensões, nomeadamente distributiva, procedimental, interacional e informacional (Assmar et al., 2005; Colquitt, et al., 2001; Sotomayor, 2007).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, serão definidos os objetivos que este trabalho pretende alcançar e definidas as hipóteses de investigação. Além disso, será descrito o método utilizado para a recolha de dados, bem como as técnicas estatísticas usadas na análise de dados.

3.1. OBJETIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O desenvolvimento do presente trabalho de investigação tem como objetivo compreender a motivação dos colaboradores do setor público português, que são avaliados pelo SIADAP, bem como a sua perceção da avaliação de desempenho.

Seguidamente ir-se-á proceder à justificação e formulação das hipóteses de investigação.

A motivação e avaliação de desempenho, segundo Reis (2015):

São dois conceitos “usados” com a finalidade de contribuir para o crescimento e competitividade dos indivíduos que as compõem. A avaliação de desempenho bem implementada e entendida pelos colaboradores pode servir de reforço positivo e, assim, desencadear aumento de motivação dos funcionários que, por sua vez, dá origem a organizações mais competitivas. (p.29)

Assim, depreende-se que se a AD for compreendida pelos avaliados, e realizada de acordo com o planeado, acabará por trazer benefícios às pessoas envolvidas no processo e à organização em que trabalham.

Porém, apesar de todos os benefícios que a AD pode trazer, o contrário também se pode verificar. Reis (2015, p. 29) refere que “o modelo que procura fomentar estratégias de motivação pode ter o efeito oposto e ser causador de descrédito e desconfiança”.

Quando existem erros no processo de AD, nomeadamente a inexistência, gerada por erros cometidos por avaliadores e organizações, torna a sua eficácia frequentemente contestada, o que poderá traduzir-se na desconfiança no processo, na quebra da motivação, na diminuição da identificação com a organização, na degradação das relações entre os superiores e os subordinados, e paradoxalmente, na quebra nos níveis de desempenho (Cunha et al., 2015). O que consequentemente levará os avaliados a que não tenham uma boa perceção quanto ao sistema de AD construindo a ideia de que o sistema se trata de um desperdício de tempo e de dinheiro da organização (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2011). O que acaba por

despertar sentimentos de egoísmo e hostilidade, idealizando-o como um instrumento injusto (Araújo, 2007), gerando uma certa desmotivação e desacreditação no próprio sistema de AD.

Perante estas evidências, formulou-se a seguinte hipótese de investigação: Hipótese 1 – A perceção da avaliação de desempenho está associada à motivação dos trabalhadores.

Atualmente as pessoas tendem a comparar-se umas com as outras, e tentam perceber se estão a ser bem tratadas. Esta visão, leva a que justiça organizacional assuma um papel importante pois, a forma como as pessoas são tratadas acaba por afetar as suas atitudes e comportamentos, nomeadamente, o compromisso com a organização, a confiança, o seu desempenho, etc.

Em linha com isto, o aumento das perceções de justiça pode vir a melhorar os resultados relevantes para as organizações através do compromisso organizacional, da satisfação no trabalho e do próprio desempenho do indivíduo. Para justificar isto Cropanzano et al. (2007) conclui que a justiça melhora o desempenho do trabalho e o compromisso dos funcionários. Ainda Roch et al. (2019), defende que as perceções de justiça influenciam os comportamentos de todos na organização (por exemplo, influenciam o nível do desempenho de tarefas), influenciando os mesmos de acordo com o grau de perceção de justiça.

Ainda com base nas teorias da motivação, nomeadamente a Teoria da Equidade, defende que a justiça e a motivação têm uma relação entre elas, pois o indivíduo, sente-se mais ou menos motivado à medida que percebe, ou não, a presença da justiça e da igualdade nas relações de trabalho. Robbins (2009, citado por Guimarães, 2021), defendeu que a motivação está inerentemente ligada à justiça. Estudos de Correia, Mendes e Silva (2019), comprovam isso mesmo, que a justiça organizacional conduz para os resultados obtidos no desempenho, este estudo mostra que a sensação de injustiça levará a perdas de desempenho significativas, ou seja, poderá ficar comprometida a produtividade, a qualidade do serviço e o desempenho dos trabalhadores e das organizações. O sucesso de um sistema de avaliação poderá ser resumido à forma como ele é percecionado (Narcisse & Harcourt, 2008), e com base nesta visão o estudo levado a cabo por Guimarães (2021) refere que os colaboradores vêm que o sistema de avaliação de desempenho é aplicado de forma justa, verificando-se um contributo significativo nos resultados em que a variável independente SIADAP, apresenta uma contribuição significativa, predizendo positivamente a presença de fatores motivacionais. Assim sendo, confirma-se que o SIADAP tem impacto significativo na motivação dos colaboradores, estando intimamente ligados. De acordo com Vasset et al. (2010, citado por Pereira & Moreira, 2015, p. 27), diversos investigadores sugerem que os colaboradores têm maior motivação quando percecionam a sua avaliação do desempenho como justa e fidedigna. Isto resulta numa melhoria das atitudes e comportamentos favoráveis, nomeadamente o comportamento de cidadania organizacional e o compromisso organizacional.

Existe também uma relação direta entre a avaliação de desempenho, a motivação e a satisfação, isto é, os trabalhadores quanto mais se identificam com a justiça existente no processo avaliativo, mais motivados e satisfeitos se encontram, criando um impacto direto e positivo no seu desempenho individual. Esta visão é confirmada pelo estudo levado a cabo por Lino (2020) que confirmou a relevância que os avaliados dão à dimensão justiça no seu processo avaliativo, tendo um efeito positivo no seu desempenho individual. Este estudo permitiu aferir que os trabalhadores concordam com a sua avaliação e sentem que a mesma foi justa, estão satisfeitos com a forma como a avaliação é efetuada e estão motivados para o desempenho das suas funções. Ainda um estudo levado a cabo por Lira et al. (2016) revela “que o SIADAP, enquanto sistema de avaliação de desempenho dos funcionários públicos portugueses, pode ser uma importante ferramenta motivacional, desde que os avaliados o considerem preciso, justo e estejam satisfeitos com o mesmo” (p.112). Porém também é evidenciado, que os trabalhadores atribuem grande importância aos procedimentos utilizados, não atribuindo apenas importância aos resultados obtidos, deste modo, os trabalhadores avaliam separadamente os resultados obtidos e os procedimentos que levam aos mesmos. No caso da AD, o trabalhador pode avaliar como injusto o resultado, porém perceber que o processo usado se desenvolveu de forma justa e que os seus superiores o trataram com consideração e respeito (Rego, 2000a).

Com base nestes estudos, foram desenvolvidas as seguintes hipóteses: Hipótese 2 – Os trabalhadores percecionam que há justiça no processo de avaliação de desempenho; Hipótese 3 – A perceção da justiça organizacional está associada positivamente à motivação.

3.2. TÉCNICAS DE RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

O inquérito por questionário aplicado teve como tema o SIADAP e a relação com a motivação dos colaboradores.

Foi realizado um pré-teste ao questionário elaborado, sendo distribuído o questionário a 10 pessoas anónimas que deram a sua opinião para que fosse possível estimar o tempo de preenchimento do questionário, analisar se as questões eram de fácil compreensão; analisar o questionário quanto à sua construção e quanto à sua interpretação. Deste modo, as pessoas fizeram uma apreciação global do mesmo, seguindo-se um momento de análise crítica das diferentes questões. Graças à realização do pré-teste, foram verificadas e confirmadas a adequação das questões por forma a facilitar a compreensão das mesmas, sendo assim possível dar início à recolha efetiva de respostas.

Para criar o inquérito *online*, as questões foram inseridas na plataforma de inquéritos *online*, *Google Forms*. Ao nível da divulgação, procedeu-se à distribuição dos questionários apenas através de meios eletrónicos, nomeadamente e-mails institucionais. O inquérito definitivo esteve disponível durante o período de 28 de fevereiro a 10 de abril, tendo-se obtido 138 respostas, onde 115 foram respostas válidas e 23 foram excluídos devido aos respondentes não terem sido alvo de avaliação através do SIADAP. Para um universo de 2106 respondentes, funcionários não docentes de uma instituição pública de ensino superior da zona centro, obteve-se uma taxa de resposta de 6,55%.

Os dados obtidos foram analisados utilizando o *IBM SPSS Statistics 29.0.1*.

Como técnicas de análise estatística, aplicaram-se técnicas de estatística descritiva (médias, desvio-padrão, coeficientes de correlação).

Foi utilizada uma escala *Likert* de 5 pontos que variam da total discordância até a total concordância sobre determinada afirmação. Desta forma, todas as questões do presente estudo encontram-se associadas a esta escala, com 5 opções de resposta alternativas, 1= “Totalmente em desacordo”; 2= “Em desacordo”; 3= “Neutro”; 4= “De acordo”; 5= “Totalmente de acordo”. A última questão também associada à mesma escala com 5 possibilidades de resposta semelhantes, 1= “Totalmente desmotivado”; 2= “Desmotivado”; 3= “Nem motivado nem desmotivado”; 4= “Motivado”; 5= “Totalmente motivado”.

4. RESULTADOS

Nas próximas seções serão apresentados os resultados estatísticos do estudo, sendo efetuada uma análise e respetiva discussão dos resultados que foram obtidos a partir da aplicação do inquérito por questionário.

4.1. FIABILIDADE

No presente estudo, as duas variáveis analisadas, Motivação (MOT) e Avaliação de Desempenho (PAD), apresentam valores de *Alfa de Cronbach* variando entre 0,637 e 0,920, o que corresponde a uma consistência interna substancial e quase perfeita.

No caso da variável Motivação, os itens MOT2 e MOT3 apresentam um sentido conceptual oposto ao dos restantes itens MOT1, MOT4, MOT5, MOT6 e MOT7. Nestes casos, calcularam-se novas variáveis (MOT2_1 e MOT3_1) onde os valores iniciais atribuídos pelos inquiridos foram invertidos.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,637	,646	7

Figura 1. Valor do *Alfa de Cronbach* para a variável Fatores Motivacionais. Fonte: elaboração própria, mediante *output* do *IBM SPSS*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,920	,919	19

Figura 2. Valor do *Alfa de Cronbach* para a variável Percepção da Avaliação de Desempenho. Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

4.2. ANÁLISE DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Hipótese 1: A percepção da avaliação de desempenho está associada à motivação dos trabalhadores.

Avaliou-se a correlação entre a variável PAD e a variável MOT, bem como entre a variável PAD e a última questão que compõe o questionário, que mede a Percepção sobre a Motivação Global (MOTG).

Tabela 1. Coeficiente de Correlação de Pearson - PAD e MOT. Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i> PAD e MOT			
		PAD	MOT
PAD	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,518**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
MOT	Correlação de <i>Pearson</i>	,518**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Tabela 2. Coeficiente de Correlação de Pearson - PAD e MOTG. Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Coeficiente de Correlação de <i>Pearson</i> PAD e MOTG			
		PAD	MOTG
PAD	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,540**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
MOTG	Correlação de <i>Pearson</i>	,540**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Os resultados das Tabelas 1 e 2 indicam que as variáveis MOT e MOTG estão relacionadas positivamente com a variável PAD, visto que o coeficiente de correlação de Pearson para o par (MOT, PAD) é de 0,518, com valor- $p < 0,01$ e para o par (MOTG, PAD) é de 0,540, com valor- $p < 0,01$.

Os valores do coeficiente de Pearson apresentados indicam uma correlação positiva moderada (visto que quanto mais próximo de 1, mais forte a correlação) entre as variáveis em estudo.

Hipótese 2: Os trabalhadores percebem que há justiça no processo de AD.

Para verificar esta hipótese, irão ser analisadas três questões que compõem o inquérito por questionário através da análise estatística descritiva.

Ao analisar a questão “A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa” verifica-se que a maioria das respostas se subdividiram entre as opções 1 (totalmente em desacordo), 3 (neutro) e 4 (de acordo), o que significa que não se consegue visualizar grande discrepância entre as respostas dadas (Gráfico 1).

A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa.

115 respostas

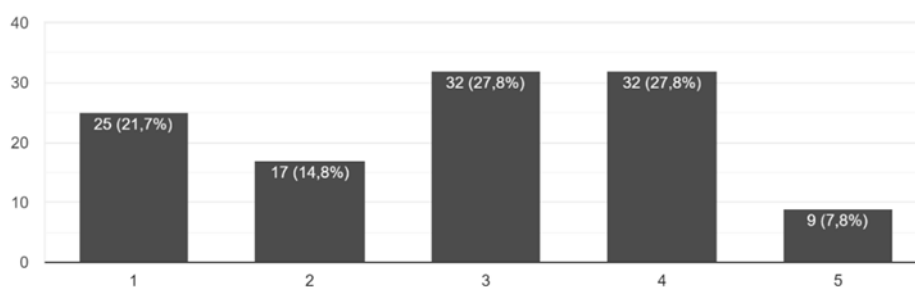


Gráfico 1. A avaliação das minhas competências e objetivos é desenvolvida de uma forma justa

Conforme Gráfico 2, ao analisar a questão “O meu avaliador(a) é justo na atribuição da minha avaliação”, observa-se que a resposta mais considerada foi nas opções de 3 (neutro) e 4 (de acordo), pelo que 25,2% dos inquiridos não concordam nem discordam e 27% dos inquiridos percecionam que o seu avaliador é justo na atribuição da avaliação.

Somando as opções de resposta 4 e 5, verifica-se que 43,5% dos respondentes considera que concordam que há justiça na atribuição da avaliação, contrariamente aos 36% respondentes que não concordam que há justiça na atribuição da avaliação, considerando-se as opções de resposta 1 e 2.

O meu avaliador(a) é justo na atribuição da minha avaliação.

115 respostas

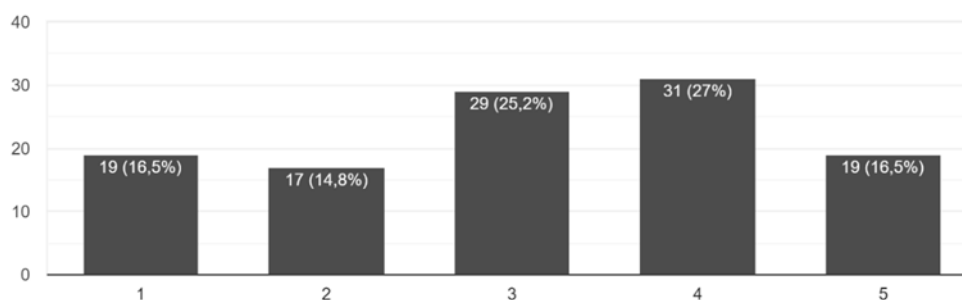


Gráfico 2. O meu avaliador(a) é justo na atribuição da minha avaliação

Ao analisar a questão “A avaliação de desempenho é um processo justo”, observa-se que a resposta mais considerada foi na opção 1 (totalmente em desacordo), com 59,1% das respostas, ou seja, os inquiridos discordam que seja um processo justo, sendo profundamente injusto (Gráfico 3). Nesta questão regista-se uma resposta mais massiva ao invés do analisado nos Gráficos 6 e 7 em que os resultados não eram tão evidentes e tão significativos visto serem mais dispersos pelas várias opções.

A avaliação de desempenho é um processo justo.

115 respostas

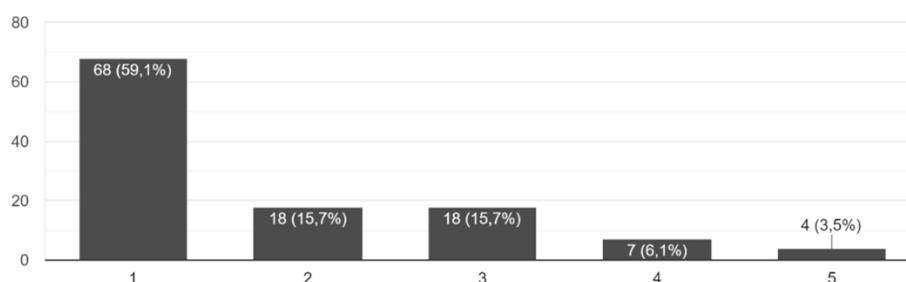


Gráfico 3. A avaliação de desempenho é um processo justo

Conclui-se assim que, da análise do Gráfico 1, não se pode inferir que a avaliação das competências e objetivos é ou não desenvolvida de uma forma justa visto os resultados não serem evidentes, da análise do Gráfico 2, há justiça por parte do avaliador na atribuição da avaliação aos avaliados, e da análise do Gráfico 3, a avaliação de desempenho não é um processo justo.

Em termos sucintos, podemos verificar que apesar dos trabalhadores percecionarem que há justiça por parte do avaliador na atribuição da avaliação, os mesmos não vêm a avaliação de desempenho como sendo um processo justo.

Hipótese 3: A perceção da justiça organizacional está associada positivamente à motivação.

Por forma a analisar a correlação existente entre a justiça organizacional e a motivação, utilizou-se o coeficiente de correlação de Pearson.

Analizou-se a correlação entre a variável MOT com a variável PAD19 (A avaliação de desempenho é um processo justo), bem como correlação entre a variável MOTG, que mede a perceção sobre a motivação global, com a variável PAD19 (A avaliação de desempenho é um processo justo).

Tabela 3. Coeficiente de Correlação de Pearson - MOT e PAD19. Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Coeficiente de Correlação de Pearson MOT e PAD19			
		MOT	PAD19
MOT	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,327**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
PAD19	Correlação de <i>Pearson</i>	,327**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Tabela 4. Coeficiente de Correlação de Pearson - MOTG e PAD19. Fonte: elaboração própria, mediante *output* do IBM SPSS

Coeficiente de Correlação de Pearson MOTG e PAD19			
		MOTG	PAD19
MOTG	Correlação de <i>Pearson</i>	1	,320**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
PAD19	Correlação de <i>Pearson</i>	,320**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Os resultados das Tabelas 3 e 4 indicam que as variáveis MOT e MOTG estão relacionadas positivamente com a variável PAD19, visto que o coeficiente de correlação de Pearson para o par (MOT, PAD19) é de 0,327, com valor- $p < 0,01$ e para o par (MOTG, PAD19) é de 0,320, com valor- $p < 0,01$.

Os valores do coeficiente de correlação de Pearson apresentados indicam uma correlação positiva fraca (visto que quanto mais próximo de 0, mais fraca é a correlação) entre as variáveis em estudo.

4.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados deste estudo estão sintetizados na Tabela 5, onde são apresentadas de forma resumida as hipóteses estudadas e os respetivos resultados.

Neste estudo, mediante a utilização de métodos estatísticos, concluímos que foram corroboradas as 3 hipóteses testadas.

Tabela 5. Resumo de Hipóteses Testadas

Hipóteses	
Hipótese 1: A perceção da avaliação de desempenho está associada à motivação dos trabalhadores.	Corroborada
Hipótese 2: Os trabalhadores percecionam que há justiça no processo de AD.	Corroborada
Hipótese 3: A perceção da justiça organizacional está associada positivamente à motivação.	Corroborada

Verificando a Hipótese 1, cujo objetivo é verificar se a perceção da avaliação de desempenho está associada com a motivação dos trabalhadores, o estudo revela que existe uma correlação entre estas variáveis, pelo que a perceção da avaliação de desempenho tem influência positiva na motivação. Este resultado é justificado e confirmado por Reis (2015), que defende que a avaliação de desempenho bem implementada e entendida pelos colaboradores pode servir de reforço positivo e, assim, desencadear aumento de motivação dos funcionários

Os resultados obtidos da análise da Hipótese 2, cujo objetivo é verificar se os trabalhadores percecionam a justiça no processo de AD, não revelam se a avaliação das competências e objetivos é, ou não, desenvolvida de uma forma justa visto os resultados não serem evidentes. Porém, pode-se afirmar que há justiça por parte do avaliador na atribuição da avaliação, e que a avaliação de desempenho não é um processo justo.

Desta análise podemos verificar que apesar dos trabalhadores percecionarem que há justiça por parte do avaliador na atribuição da avaliação, os mesmos não vêem a avaliação de desempenho como sendo um processo justo. Isto vai em linha com o apresentado na literatura, conforme evidenciado por Rego (2000a), o trabalhador pode avaliar como injusto o resultado da avaliação de desempenho, mas, contudo, perceber que o processo usado se desenvolveu de forma justa e que os seus superiores o trataram com consideração e respeito.

Analisando a Hipótese 3, cuja verificação a fazer é se a perceção da justiça organizacional está associada à motivação, o estudo revela que há evidência estatística de que existe uma correlação entre estas variáveis, pelo que a perceção da justiça organizacional afeta sim a motivação. Apesar da correlação ser fraca é positiva. Isto conduz para o parecer de que apesar das pessoas se sentirem motivadas, sentem que o processo de avaliação de desempenho não é efetuado de forma justa, daí ser fraca a correlação. Os valores obtidos no estudo interligam-se com a Teoria da Equidade, que defende que a justiça e a motivação têm uma relação entre elas. Também um estudo de Robbins (2009, citado por Guimarães, 2021), defendeu que a motivação está inerentemente ligada à justiça. Vasset et al. (2010, citado por Pereira & Moreira, 2015, p. 27), sugerem que os colaboradores têm maior motivação quando percecionam a sua avaliação do desempenho como justa e fidedigna.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como principal objetivo analisar a motivação dos colaboradores que são avaliados pelo SIADAP, bem como a sua perceção da avaliação de desempenho.

Para tal foi aplicado um questionário a colaboradores da AP que são alvo de avaliação pelo SIADAP. De forma a restringir a população foi apenas considerada uma pequena amostra de funcionários públicos, sendo considerados funcionários não docentes de uma instituição pública de ensino superior da zona centro.

No que concerne à perceção dos inquiridos relativamente à AD, há uma relação entre a AD e a motivação e a perceção da AD, sendo que esta ferramenta de avaliação tem uma influência positiva na motivação. Quando questionados se a avaliação de desempenho aumenta a motivação, a resposta foi notória e a resposta foi claramente que não aumenta. Se observarmos o que estipula o DL n.º 12/2024, de 10/01, na redação do seu artigo 6º, alínea d), cujo um dos objetivos globais do SIADAP era promover a motivação, isto não se verifica. Ainda na redação do mesmo artigo, cujo objetivo é o desenvolvimento das competências e qualificações dos trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida, o estudo revela que há lacunas nas propostas de ações de formação como forma de melhoria de competências, sendo que a maioria respondeu que não lhes são propostas ações de formação por parte do avaliador. Além disso, os avaliados não reconhecem desenvolvimento profissional após a avaliação de desempenho.

Apesar do SIADAP não motivar, os colaboradores sentem-se motivados com as funções que desempenham, apresentando uma média de 3,50 em 5.

Relativamente à presença da justiça no processo de avaliação de desempenho, os resultados revelam que há justiça por parte do avaliador na atribuição da avaliação aos avaliados, porém no global a avaliação de desempenho não é considerada como um processo justo.

O presente estudo apresenta algumas limitações. A principal limitação prendeu-se com a recolha dos dados, visto a adesão dos colaboradores em responder ao questionário ter sido demorada e a percentagem da amostra ser diminuta face ao universo de possíveis respondentes. Outra limitação é a amostra deste estudo estar limitada a uma instituição pública de ensino superior da zona centro, visto tratar-se de trabalhadores de apenas um corpo da AP, o que não permite a generalização dos resultados.

Como forma de recomendações, poderão ainda ser abordados outras variantes dentro do mesmo tema, uma vez que a motivação no setor público não deve ser restringida ao pessoal não docente/técnico administrativo nas carreiras gerais do setor público, em especial o SIADAP 3. Existem outras carreiras inseridas no setor público que assumem caráter especial, nomeadamente carreira médica, enfermagem, inspeção, militares das forças armadas (Marinha / Exército / Força Aérea), guarda nacional republicana, polícia de segurança pública, polícia judiciária, autoridade tributária, entre outros, em que também está presente a avaliação de desempenho através do SIADAP. A maioria dos trabalhos encontrados ao longo desta investigação centram-se na avaliação do SIADAP nas carreiras gerais, mas seria interessante também estudar e analisar casos destas carreiras especiais referidas anteriormente.

Por outro lado, há sempre medidas que estão a ser discutidas e que os sindicatos tentam negociar para que futuramente sejam implementadas, esses aspetos poderão fazer com que a opinião e a visão das pessoas mudem, e aí sim haja alguma motivação mais crescente por verem que alguma evolução poderá advir dessas medidas e assim as pessoas inquiridas mudem de opinião e tenham novas perspetivas de carreiras e de evolução pessoal-profissional. Exemplo dessas negociações, é novo Decreto-Lei aplicado em 2024, que procede à revisão do sistema, as medidas contempladas neste Decreto-Lei poderão beneficiar e influir na decisão de motivação dos avaliados.

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management - And why we should love it. *Business Horizons*, 54, 503-507.
- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 12, pp. 102-109.
- Almeida, L. A. (2013). A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. *EXEDRA Revista Científica ESEC- Comunicação e Ciências Empresariais*, (8), pp. 90-103.
- Araújo, J. F. (2007). Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática. Conferência na Universidade Nacional à Distância (UNED), (pp. 1-16). Corunha, Espanha.
- Assmar, E. M., Ferreira, M. C., & Souto, S. d. (2005). Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. *Psicologia: Reflexão*

- e Crítica*, 18(3), pp. 443-453.
- Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational Justice Perceptions as Predictor of Job Satisfaction and Organization Commitment. *International Journal of Business and Management*, Vol. 4, No. 9, pp. 145-154.
- Braga, J. C. (2019). *A avaliação de desempenho e a motivação dos colaboradores dos SASUM: Um olhar sobre o SIADAP*. Tese de Mestrado. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão.
- Çelik, I. E. (2020). The Impact of Organizational Justice and Commitment on Employee Performance: A Foundation University Case. *Business Management Dynamics*, Vol.10, No.05, 13-24.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Porter, M. J., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 425-445.
- Correia, P. M., Mendes, I. d., & Silva, S. R. (2019). A Perceção de Justiça na Avaliação do Desempenho na Administração Pública e na Produtividade. *Sociologia: Revista de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, XXXVII, pp. 31-53.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, pp. 34-48.
- Cunha, M. P., Cunha, R. C., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (7ª Edição ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M. P., Marques, C. A., Gomes, J. F., Cabral-Cardoso, C., Rego, A., & Cunha, R. C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Guimarães, F. J. (2021). *Motivação e Avaliação de Desempenho, Estudo de caso numa Instituição Pública*. Tese de Mestrado. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão.
- Hood, C. (1991). Public Management for All Seasons. *Public Administration*, 69, pp. 3 - 19.
- Lino, M. d. (2020). *Motivação e Avaliação de Desempenho na Administração Pública*. Tese de Mestrado. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão.
- Lira, M., Silva, V. P., & Viseu, C. (2016). Performance Appraisal as a Motivational Tool in the Portuguese Public Administration. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 2, n°3, 91-118.
- Moura, R. d., & Cruz, S. A. (2021). Avaliação de desempenho e justiça organizacional: o caso da Autoridade para as Condições do Trabalho. *Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, Vol. XLI, pp. 6-21.
- Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: a Saint Lucian case study. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 6, 1152-1169.
- Pereira, N. M., & Moreira, V. (2015). Avaliação de Desempenho dos Profissionais de Enfermagem: Percepção de Justiça dos Avaliados. *Revista Pensar Enfermagem*, Vol. 19 N.º 2, pp. 18-53.
- Rego, A. (2000a). Justiça e comportamentos de cidadania nas organizações: uma abordagem sem tabus. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Rego, A. (2000b). Justiça organizacional: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Revista PSICOLOGIA*, 14(2), pp. 285-307.
- Reis, M. F. (2015). *Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: caso da CIM Alto Minho*. Tese de Mestrado. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão.
- Roch, S. G., Shannon, C. E., Martin, J. J., Swiderski, D. M., Agosta, J. P., & Shanock, L. (2019). Role of employee felt obligation and endorsement of the just world hypothesis: A social exchange theory investigation in an organizational justice context. *Journal of Applied Social Psychology*, 49(4), 213-225.
- Silvestre, H. C. (2010). *Gestão Pública: modelos de prestação no serviço público*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sotomayor, A. (2006). *As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho : consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico*. Tese de Doutoramento. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Sotomayor, A. M. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: A perspectiva da justiça organizacional. *Revista Universo Contábil*, v. 3, n. 3, pp. 87-100.
- Stoleroff, A., & Vicente, M. (2014). Avaliação de Desempenho no Setor Público em tempos de austeridade. VIII Congresso Português de Sociologia. Évora.
- Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J., & Mulyono, I. (2018). Organizational justice work environment and motivation. *International Journal of Business and Society*, Vol. 19 No. 2, 313-322.
- Thurston, P. W., & McNall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 No. 3, pp. 201-228.

REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL EM ESTADOS FRÁGEIS: UM ESTUDO DE CASO DA REDE FORMADA PELA CASA DOS DIREITOS HUMANOS NA GUINÉ-BISSAU.

Ico Mendes Marques, ico.marques@ubi.pt, Universidade da Beira Interior

Mário Franco, mfranco@ubi.pt, Universidade da Beira Interior; CEFAGE-UBI

Carlos Sangreman, carlos.sangreman@ua.pt, Universidade de Aveiro

RESUMO

As redes de cooperação interorganizacional no contexto de Estados frágeis são pouco exploradas na literatura académica. No entanto, trata-se de uma temática sensível ao nível sociopolítico e dos direitos humanos. O principal objetivo deste estudo reside na análise das redes de cooperação interorganizacional em entidades não lucrativas privadas, num estado frágil como a Guiné-Bissau. Para tal, recorreu-se ao estudo de caso da rede de cooperação Casa dos Direitos. Foram realizadas treze entrevistas semiestruturadas com os parceiros da rede selecionada em Portugal e Guiné-Bissau. As entrevistas foram tratadas através da análise qualitativa de conteúdo. As evidências empíricas permitem concluir que esta rede de cooperação interorganizacional teve um impacto considerável na promoção dos direitos humanos e desenvolvimento das organizações sem fins lucrativos. Foram também constatadas capacitações internas na interação das redes de cooperação interorganizacional em entidades não lucrativas privadas, contribuindo fortemente para a evolução destas organizações na Guiné-Bissau.

PALAVRAS-CHAVE: Direitos Humanos, Estados Frágeis, Globalização, Guiné-Bissau; Redes de Cooperação Interorganizaional.

ABSTRACT

Interorganizational cooperation networks in the context of fragile states are little explored in academic literature. However, this is a sensitive topic at a socio-political and human rights level. The main objective of this study lies in the analysis of inter-organizational cooperation networks in private non-profit entities, in a fragile state such as Guinea-Bissau. To do this, we used the case study of the Casa dos Direitos cooperation network. Thirteen semi-structured interviews were conducted with the partners of the selected network in Portugal and Guinea-Bissau. The interviews were treated through qualitative content analysis. Empirical evidence allows us to conclude that this inter-organizational cooperation network had a specific impact on the promotion of human rights and the development of non-profit organizations. International capabilities were also found in the interaction of inter-organizational cooperation networks in private non-profit entities, strongly contributing to the evolution of future organizations in Guinea-Bissau.

KEYWORDS: Interorganizational Cooperation Networks, Fragile States, Globalization, Guinea-Bissau; Human Rights.

1. INTRODUÇÃO

A globalização tem vindo a proporcionar um contexto de oportunidades para atividades económicas transnacionais, ampliando o alcance e a intensidade da atividade socioeconómica e os grandes desafios que o mundo atual enfrenta. Por conseguinte, a globalização refere-se à integração das economias e mercados globais, com livre circulação nos mercados internacional, nacional e regional, de forma a garantir a livre competição sem quaisquer impedimentos (Gupta e Kumar, 2020).

A globalização tem apresentado impactos no contexto dos Estado “frágeis”. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2008), a legitimidade, que consiste na vontade do governo, e a eficácia, que reside na capacidade para fornecer serviços básicos e segurança, compreendem os dois critérios apontados para a caracterização destes Estados. Como tal, a legitimidade e a eficácia são indicados pela OCDE como os pontos fracos dos Estados frágeis. Estes devem ser conquistados através da prestação de serviços básicos e instituições credíveis, fornecendo água potável e saneamento básico, cuidados básicos de saúde, energia elétrica e segurança, prosseguindo na luta contra a corrupção (OCDE, 2013).

Neste sentido, o contexto da Guiné-Bissau tem vindo a apresentar escassos momentos de estabilidade política, sobretudo após a sua independência alcançada em 24 de setembro de 1973. O documento da Estratégia Nacional de Redução à Pobreza da Guiné-Bissau (DENARP II) (2011) aponta inclusivamente para um fenómeno relacionado com a fragilidade da governação, cujas consequências recaem sobre o funcionamento deficiente das instituições, gerando cadeias de evolução negativa, nomeadamente, nos sectores económico e social. A fragilidade do Estado dificulta o alcance do desenvolvimento sustentado devido à existência de diversas características que se reforçam mutuamente (Banco Mundial, 2011). Desta forma, as organizações podem cooperar por razões diversas, como no caso de situações estratégicas de aprendizagem e partilha do conhecimento (Franco, 2001, 2003, 2011; Tidd *et al.*, 2003).

Ao cooperar, as organizações não governamentais procuram minimizar os diferenciais de poder nos seus relacionamentos com outras organizações para reduzir o nível de incerteza nas mesmas e melhorar o seu desempenho organizacional, através do uso de laços de troca do conhecimento (Akbulut-Gok, 2020). Portanto, construir, gerir e manter redes de cooperação interorganizacional tem-se tornando numa estratégia cada vez mais importante na gestão das organizações não governamentais sem fins lucrativos (ONGs). Quando utilizada de forma eficaz, a cooperação poderá ajudar estas organizações no acesso a recursos, redução dos custos de transação e construção da capacidade organizacional (Jones *et al.*, 2017). Segundo Ressler *et al.* (2020), muitas das ONGs dependem de doações para financiamento dos seus programas.

As redes de cooperação interorganizacional compreendem um fenómeno que tem despertado um grande interesse na academia e na sociedade, pois tem trazido uma profunda mudança no ambiente organizacional e nas organizações modernas para o desenvolvimento de objetivos comuns. Além disso, este tipo de redes é constituído por conexões que reúnem membros com objetivos comuns, sendo que a frequência e a intensidade dessas conexões determinarão o sucesso dos objetivos alcançados conjuntamente (Suarez *et al.*, 2013). Noutra perspetiva, e segundo Balestrin *et al.* (2010), as redes de cooperação interorganizacional poderão ser definidas como um conjunto de transações sustentadas por configurações relacionais e estruturais dotadas de fronteiras dinâmicas e elementos interconectados. Deste modo, as relações de cooperação conferem uma importância notável aos estudos organizacionais (Zancan *et al.*, 2013).

Segundo Fu e Cooper (2020), as redes de cooperação interorganizacional poderão auxiliar no processo de compreensão da complexidade da gestão de relacionamentos interorganizacionais para organizações focais. Como tal, torna-se relevante salientar que, cada vez mais, as organizações sociais sem fins lucrativos se encontram envolvidas em redes de cooperação interorganizacional para lidar com a resolução de problemas sociais, impactando na população dos países nos quais as instituições estatais se encontram bastante debilitadas. Num contexto global, o poder, a capacidade do indivíduo e o Estado são insuficientes para enfrentar, de forma adequada, estes desafios. Consequentemente, outros atores sociais, incluindo as empresas e organizações sociais sem fins lucrativos, será cada vez mais esperados que venham a assumir a via política, contribuindo para a mudança sistemática e o combate por causas profundas (Hengevoss, 2021).

Para preencher esta lacuna, o presente estudo tem por objetivo analisar uma rede de cooperação interorganizacional em organizações/entidades não lucrativas privadas em Estados frágeis. Para tal, recorreu-se a um estudo de caso sobre a rede da Casa dos Direitos⁴⁸ (Direitos Humanos) na Guiné-Bissau, visto que se trata do expoente máximo das entidades não lucrativas privadas, detentora de uma rede formada por dez entidades não lucrativas privadas da Guiné-Bissau e duas portuguesas. Pretende-se também contribuir com esta investigação para a identificação das causas que levam as redes de cooperação interorganizacional em entidades não lucrativas privadas a prestar um grande contributo num contexto de Estados frágeis. Para além da introdução, este artigo possui outras cinco secções. A segunda secção apresenta a revisão da literatura, a terceira descreve o enquadramento, a quarta indica a metodologia de investigação e a caracterização do caso de estudo, a quinta analisa e discute os resultados, e a sexta, e última secção, apresenta as conclusões e implicações do estudo. As implicações consistem em pequenas dificuldades encontradas nas redes de cooperação em entidades não lucrativas, no impedimento das suas atividades com as redes de cooperação, pela vontade de querer trabalhar mais. No entanto, verifica-se uma maior dificuldade consequente de um Estado ou governo que apresenta escasso conhecimento sobre o papel das redes de cooperação interorganizacional. As linhas futuras de investigação devem continuar a apostar no contributo das redes de cooperação no trabalho para desenvolvimento da Guiné-Bissau.

⁴⁸ <https://casadosdireitos-guinebissau.blogspot.com>

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ESTADOS FRÁGEIS

Desde a década de 1990 que o Estado Guineense não tem apresentado capacidade para desempenhar as suas funções de forma normal e eficaz de modo a poder conduzir ao desenvolvimento futuro, daí ser considerado como um “Estado frágil”. África não apenas possui a maior concentração de Estados frágeis, como também tem constituído um foco de atenção para a academia e agências internacionais profissionais e de desenvolvimento (Osaghae, 2007). Para Zhou et al. (2020), o estudo dos Estados frágeis, ou da vulnerabilidade do Estado, tornou-se num tema central entre os círculos académicos ocidentais para a discussão do desenvolvimento mundial.

Besley e Persson (2011) consideram que um Estado frágil é aquele que não possui a capacidade para se desenvolver devido às várias restrições que incluem um governo ineficaz, instituições fracas, corrupção, conflitos armados, violência dos direitos humanos, políticas e incapacidade de governação para o fornecimento dos serviços básicos. Porém, o Estado frágil poderá ser entendido como uma narrativa política, pois os seus significados refletem-se na estratégia de visão e objetivos políticos dos seus principais defensores que, na maioria dos casos, não corresponde às necessidades dos cidadãos (Grimm et al., 2014). Assim, o Estado frágil poderá ser considerado em diferentes vertentes, como, por exemplo, na má governação, na luta contra a pobreza, na corrupção, nas desigualdades sociais e na segurança.

Neste sentido, torna-se crucial salientar que a corrupção institucional poderá também revelar a fragilidade do Estado nos países menos desenvolvidos e nos países em desenvolvimento, ou seja, como tratando-se de um desafio de desenvolvimento mais difícil de superar (Zoellick et al., 2008). Châtaigner e Ouarzazi (2007) referem que o Estado frágil resulta da luta contra a pobreza, das desigualdades sociais e da segurança internacional. O objetivo central é fortalecer os Estados que não podem, ou que não têm, a vontade de executar o papel essencial da proteção dos seus cidadãos e providenciar os serviços mais básicos aos mesmos. Neste sentido, e segundo Rotberg (2002) e Clapham (2002), a fragilidade e o falhanço dos Estados poderão ser encarados como fenómenos constantes e recorrentes no sistema mundial.

Nos Estados frágeis, a fraca capacidade das suas instituições conduz a uma governação ilegítima, narcotráfico, violação dos direitos humanos e das normas constitucionais, perseguição aos opositores, ameaça à liberdade de expressão, e espancamentos dos cidadãos, sobretudo ativistas, jornalistas e bloguistas. Grimm, Lemay-Hébert e Nay (2014) consideram que os países diagnosticados como Estados frágeis poderão ser alvo de sérias repercussões, como um clima mais severo para investimentos, e, até mesmo, ao nível político sofrendo intervenções militares de outros países. Porém, os Estados frágeis são aqueles nos quais se verifica a incapacidade ou a falta vontade política para prestar os serviços mais básicos aos seus cidadãos (Dowst, 2009). Como tal, poder-se-á considerar que estes apresentam um baixo rendimento e má governação, com elevada prevalência de corrupção, pobreza, insegurança alimentar, desnutrição e doenças, com propensão para conflitos violentos e guerras. Segundo o Departamento para o Desenvolvimento Internacional (DFID, 2005) do Reino Unido², Estados frágeis são aqueles nos quais o governo não pode, ou não consegue, desempenhar as suas funções para a maioria do seu povo, incluindo os pobres. Segundo a OCDE (2011), um Estado frágil compreende um país que é fraco nas funções do seu Estado básico, como a sua população, e que carece de capacidade política e vontade de desenvolver as relações construtivas com a sociedade.

Em suma, um Estado frágil considera-se como sendo institucionalmente fraco, antidemocrático, autoritário, com situações de perseguição aos seus opositores e espancamento dos civis anti-regime, desrespeitando as normas das organizações internacionais, violação de Estados de direito democráticos e violação dos direitos humanos. Por conseguinte, o Estado frágil foi formulado pelos decisores políticos para descrever a realidade de acordo com as suas prioridades nos domínios do desenvolvimento e da segurança (Grimm et al., 2014). Trata-se de um tipo de Estado que carece de alimentos para a sua população, sendo estes necessários para o funcionamento eficaz da sua política. Em situações de escassez alimentar, este poderá vir a perder a sua reputação ao tentar manter-se como um Estado eficaz e consistente para o seu povo.

2.2 REDES DE COOPERAÇÃO INTERORGANIZACIONAL

As redes de cooperação interorganizacional compreendem uma estratégia que tem despertado um grande interesse na academia e na sociedade, pois tem trazido uma profunda mudança no ambiente organizacional e nas organizações modernas para a prossecução de objetivos comuns. Claramente que não se atua de forma isolada numa rede de cooperação interorganizacional, visto que é possível aliar-se o conhecimento entre os parceiros da mesma rede com o intuito de encontrar objetivos comuns (Suarez et al., 2013). Noutra perspetiva, segundo Balestrin et al. (2010), as redes de cooperação interorganizacional podem ser definidas como um conjunto de transações sustentadas por configurações relacionais e

estruturais dotadas de fronteiras dinâmicas e elementos interconectados. Este tipo de relações fornece uma descrição sensível ao contexto deste relacionamento e identifica a oportunidade (ou inexistência) que as organizações poderão alcançar em virtude das suas conexões (Barley et al., 1992). Deste modo, as relações de cooperação conferem uma importância notável aos estudos organizacionais (Zancan et al., 2013).

Neste contexto, as redes de cooperação interorganizacional estabelecem laços com outras organizações que possuem capacidades e recursos complementares. Segundo Hamel et al. (1989), para que uma rede possa ser bem-sucedida e eficaz, cada parceiro deverá contribuir com algo distinto, ou seja, ao compartilhar os recursos através das redes, as organizações não se concentram apenas na sua vantagem competitiva, mas evitam a duplicação de esforços, dividindo o trabalho e as responsabilidades. Como tal, as redes podem ser consideradas como entidades bastante complexas, definidas como um arranjo único, cuja evolução dependerá, por um lado, da sua capacidade de facilitar a comunicação entre os seus componentes e, por outro, da coerência entre os objetivos entre os seus parceiros (Thompson, 2003). As redes de cooperação interorganizacional concentram-se numa aliança de competências e na união de esforços em diferentes fatores, a fim de superar as dificuldades e aumentar as oportunidades comuns (Verschoore et al., 2010). Nesta perspetiva, este tipo de redes exige que os indivíduos sejam capazes de identificar e de se associar a outros que tenham preferências compatíveis e o conhecimento básico necessário partilhado para resolver problemas de coordenação interpessoal (Curry e Dunbar, 2013).

A Guiné-Bissau é um país que, de alguma forma, tem vindo a ser estigmatizado visto que a sua imagem externa se encontra limitada a um cenário de conflitos internos e fragilidades por parte das instituições (Proença e Martins, 2015). A Guiné-Bissau defronta-se ainda com algumas falhas no que diz respeito aos direitos fundamentais, como por exemplo, os direitos das mulheres, casamento forçado, gravidez, educação, saúde, água potável, e energia. Para conter a prática de violação dos direitos fundamentais no país é exigido um esforço redobrado por parte do Estado da Guiné-Bissau. Assim, a Associação para a Cooperação Entre os Povos (ACEP, 2015) considera que o trabalho em rede permite a partilha de competências, a mobilização de conhecimento e meios, e o delineamento de estratégias conjuntas no sentido de potenciar a incidência política das ações dos membros dessa rede.

2.3. REDES DE COOPERAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Uma rede de cooperação entre organizações sociais sem fins lucrativos poderá constituir um campo de interesse para um Estado de direito democrático na prestação de serviços públicos de qualidade, procurando gerir conflitos, utilizando todos os mecanismos necessários através de meios inovadores. Segundo Nyland (1995), as organizações sem fins lucrativos desempenham um papel relevante no desenvolvimento das políticas públicas. Este envolvimento é caracterizado como uma representação de grupos de interesse sem fins lucrativos e com o objetivo de influenciar a política, através de atividades de *lobby* e mobilização. A globalização e as tecnologias emergentes levaram a que organizações sociais sem fins lucrativos utilizassem parcerias que promovessem a comunicação bilateral com redes de cooperação interorganizacional (Jones et al., 2017).

Uma parceria, pública ou privada, não se trata apenas de uma mera questão administrativa, tendo em conta que incentiva à ação coletiva, e capacidade de tomada de decisão e implementação mais eficaz, com um maior envolvimento da comunidade e compromisso com o sucesso das políticas e programas. O envolvimento público em parcerias é um exercício de capacitação, auxiliando no processo de criação de uma comunidade mais resiliente (Kapucu, 2006). As organizações sociais sem fins lucrativos estabelecem relações de cooperação quando se verifica uma interdependência estratégica crítica com outras organizações, ou seja, quando uma organização possui recursos ou capacidades benéficas que não detém. Segundo Granovetter (1973) e Uzzi (1997), a intensidade das parcerias desempenha um papel relevante e o seu mapeamento fornece um quadro holístico do volume e da qualidade das relações entre organizações, como, por exemplo, pesquisas que examinem os benefícios do estabelecimento de laços fortes e fracos nas redes sociais dos atores. Portanto, as parcerias públicas sem fins lucrativos compreendem uma forma particular da gama diversificada de sistemas e redes de cooperação interorganizacional.

As redes de cooperação interorganizacional em organizações sociais sem fins lucrativos são parcerias que têm vindo a surgir nas últimas décadas com um novo arranjo institucional, através do qual lidam com uma variedade de preocupações sociais, compreendendo a melhoria ambiental, regional e urbana, o desenvolvimento económico e as reformas educacionais (Fosler e Berger, 1982; Coleman, 1989; Bennett, 1991; Grobe, 1993; Long, 1995; Alexander, 1998). Da mesma forma, uma rede de cooperação poderá ser entendida como uma troca social que envolve o compromisso de conhecimento e a habilidade dos colaboradores que integram as organizações participantes. Cada vez mais procuram ampliar os laços através de parcerias que possam ajudá-las na administração de estratégias de interdependência. Segundo Kapucu (2006), em ambientes complexos e turbulentos, as organizações desenvolvem frequentemente relacionamentos informais, a fim de trabalhar conjuntamente para a prossecução de objetivos comuns e eliminação de riscos partilhados. Porém, uma parceria

refere-se a qualquer relacionamento intencionalmente colaborativo entre duas ou mais organizações de vários setores, isto é, público, privado e sem fins lucrativos, juntando os recursos para identificar e, posteriormente, procurar parcerias para a resolução de problemas comuns (*joint ventures*, colaboração multilateral, alianças público-privadas e sem fins lucrativos).

A área de atuação das redes de cooperação interorganizacional em organizações sociais sem fins lucrativos encontra-se sempre relacionada com a implementação de serviços sociais de interesse geral e que respeitem a dignidade humana, garantindo todos o direito à justiça social. Para Murray (2000), a avaliação ideal do processo de organizações públicas e sem fins lucrativos é aquela que fornece evidências claras e evidentes acerca daquilo que se pretende realizar. Portanto, o desempenho destas redes é determinado não apenas por interações entre organizações públicas, mas entre organizações públicas e privadas e organizações sociais sem fins lucrativos (Zhang et al., 2015).

Uma rede de cooperação interorganizacional poderá ter a capacidade de permitir às diversas organizações e grupos a possibilidade de colaboração em torno de uma visão e propósito. Tal, poderá causar um impacto positivo pela inexistência de interações entre as organizações públicas e privadas e sem fins lucrativos, comprometendo toda a rede para o alcance de um desempenho coletivo (Kapucu, 2006). Como tal, torna-se relevante salientar que, cada vez mais, as organizações sociais sem fins lucrativos se encontram envolvidas em redes de cooperação interorganizacional para lidar com a resolução de problemas sociais, impactando nas populações dos países nos quais as instituições estatais se encontrem bastante debilitadas. Para Raab e Kenis (2009), as organizações sociais sem fins lucrativos são tradicionalmente organizadas por estruturas de gestão hierárquica que enfatizam a comunicação unilateral, produção célere e eficiência.

3. METODOLOGIA

3.1. CONTEXTO DO ESTUDO

A Guiné-Bissau tem um historial de fragilidade política e institucional desde a sua independência de Portugal, em 1974. É um dos países do mundo com maior instabilidade política e mais propensos a golpes de Estado. Desde a independência, foram registados 4 golpes de Estado e 17 tentativas de golpe. (BANK WORLD, 2024). Da mesma forma que alguns autores consideram um golpe de estado é normalmente caracterizado por uma derrubada repentina, inconstitucional e violenta do governo por uns pequenos grupos geralmente militares ou policial, que derrubam os líderes existentes Ukoaka et al., (2024). Portanto essa instabilidade política constante não tem ajudando o País a progredir, causando grande impacto negativo no seu desenvolvimento económico e social. A instabilidade política, ameaçam economia e empresas particularmente relacionadas com investimentos estrangeiros e joint venture Hussain et al., (2024).

A Guiné-Bissau foi sempre considerada como um Estado frágil, sobretudo após a sua independência, através de crises cíclicas de instabilidade política decorrentes ao longo dos últimos anos. O Estado da Guiné-Bissau apresenta quatro marcos históricos recorrentes em virtude das situações de instabilidade política crónica na história do país, e que permaneceram na vida dos cidadãos guineenses. O conflito político-militar de junho de 1998 com a duração de onze meses; o golpe de Estado de abril de 2012 que devastou completamente o Estado da Guiné-Bissau; um recente suicídio do Estado da Guiné-Bissau. A queda do governo legítimo, em 2015 com ex-presidente José Mário Vaz e cenário voltou a acontecer com atual presidente da República da Guiné-Bissau Umaro Sissoco Embaló em 2024. Portanto na Guiné-Bissau tudo parece normal para os detentores destes poderes de mandar demitir a qualquer hora e momento, aquedo do um governo legítimo sem respeitar a vontade do povo. Mas tudo indica que este tipo de episódio não era uma solução ideal para o país, pois a garantia de estabilidade política deveria ter sido defendida e não a perpetuação de uma crise de instabilidade política em desavenças institucionais. Para alguns autores consideram que os impacta da instabilidade política é agravado pelas lacunas existentes que impedem a capacidade do governo de assumir uma perspectivas estratégica (Cohen et al., 2023). Devido a constante instabilidade política governativa decorrente no País, a situação apresenta cada vez mais sinais de retrocesso no desenvolvimento da Guiné-Bissau.

A Guiné-Bissau é um país altamente dependente da agricultura de subsistência, e as exportações de castanha de caju e assistência estrangeira. Dois em cada três Guineenses permanecem abaixo da linha de pobreza absoluta. A economia legal é baseada na agricultura e pesca, mas a exploração madeireira ilegal e o tráfico de narcóticos são também atividades económicas importantes (World Bank, 2015). Segundo Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação (2022), a economia e a sociedade da Guiné-Bissau são fortemente definidas por duas mercadorias monetárias: o caju e o peixe. A produção de caju é incentivada não apenas por condições ecológicas adequadas, mas também pela pouca quantidade de mão-de-obra e habilidades necessárias. A Guiné-Bissau é um país altamente dependente de ajuda externa, e fortemente ligado à agricultura e exportação da castanha de caju. O país vive momentos de constante instabilidade política e a situação é muito alarmante. Tal, tem contribuído bastante para o atraso do desenvolvimento do país, situação esta que se reflete na gradação da economia guineense, criando um grau de pobreza extrema na Guiné-Bissau que continua a

enfrentar importantes desafios estruturais que comprometem o crescimento económico e o desenvolvimento. A pobreza continua a ser generalizada (World Bank, 2024).

3.2. TIPO DE ESTUDO E SELEÇÃO DO CASO

Para o desenvolvimento deste estudo foi utilizada uma abordagem qualitativa que se foca no método de estudo de caso. Segundo Yin (2010), trata-se de uma investigação empírica acerca de um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, sobretudo, quando os limites entre o fenómeno e o contexto não se encontram definidos de forma clara e/ou evidente. Além disso, um estudo de natureza qualitativa envolve o exame e a reflexão das percepções para a obtenção de um entendimento das atividades humanas e sociais (Collis e Hussey, 2005).

Um estudo de natureza qualitativa, não exige grandes amostras. O ideal será que a escolha de método se encontre fundamentada na questão de investigação e não na quantidade de amostras que o método escolhido acarrete (Rego, Cunha e Meyer, 2018), ou seja, que possua um número reduzido de casos para compreender em profundidade o fenómeno a estudar. Portanto, foi estabelecido o contacto com o representante da Casa dos Direitos na Guiné-Bissau. A seleção das redes de cooperação interorganizacional em entidades não lucrativas estabeleceu o critério de que as organizações não-governamentais têm também contribuído conjuntamente para o fortalecimento do processo de paz e democracia, e para a luta contra a violação dos Direitos Humanos no país, através de uma forte parceria com as organizações não governamentais internacionais.

3.3. RECOLHA DE INFORMAÇÃO E ANÁLISE

Para a recolha de dados, neste estudo de caso recorreu-se à técnica da entrevista. Para Richardson (1999), o estudo qualitativo poderá ser entendido como fundamental quando se pretende compreender cada ponto apresentado pelo entrevistado. Vários estudos salientam que as organizações não governamentais são representativas da população local e da voz da sociedade civil (Cook e Vinogradova, 2006; Crotty, 2009). Assim, para atender ao objetivo desta investigação, foram escolhidas doze organizações não lucrativas privadas, sendo que dez organizações não lucrativas privadas se encontram localizadas na Guiné-Bissau e duas organizações não lucrativas privadas em Portugal. Em 2023, foram realizadas treze entrevistas semiestruturadas com os parceiros da rede de cooperação da Casa dos Direitos na Guiné-Bissau e em Portugal. As entrevistas compreenderam duas etapas: a primeira decorreu em agosto de 2023, onde foram realizadas entrevistas aos consórcios da Casa dos Direitos na Guiné-Bissau, e a segunda em dezembro 2023, onde foram entrevistados dois consórcios em Lisboa. As entrevistas tiveram a duração de cerca de 30 minutos a 50 minutos.

Segundo Kiljunen et al. (2018), a entrevista semiestruturada permite aos entrevistados expressarem livremente as suas ideias acerca do tema a ser abordado e das questões que considerarem relevantes. O entrevistador tem como principal função criar conhecimento a partir dos diferentes aspetos considerados como relevantes, de entre os quais se destacam a linguagem, as expressões, as pausas e a velocidade na comunicação (Silvestre et al., 2014).

O guião de entrevista vincula-se a um modelo semiestruturado que permite que temas mais específicos e perguntas abertas, compreendendo uma vantagem na obtenção de informações de forma eficiente e consistente. Tal, permite a obtenção de respostas amplas, resultantes da interação entre o entrevistado e o entrevistador.

Quadro 1 - Caracterização sociográfica dos entrevistados. Fonte: Elaboração própria através de dados obtidos junto com ONGs.

Rede	Entrevistados	Idade	Sexo	Nacionalidade	Grau escolar/ académico	Cargo/ posição na organização
ACEP (Associação para a Cooperação Entre os Povos)	E1	70	F	Portugal	Frequência Licenciatura	Presidente
AMIC (Associação dos Amigos da Criança)	E2	61	M	Biombo	Licenciatura	Administrador
CesA (Centro de Estudos sobre África e Desenvolvimento)	E3	75	M	Portugal	Doutoramento	Presidente
CDH (Casa dos Direitos Humanos)	E4	35	M	Bissau	Curso Médio	Técnico. Administrativo
MIGUILAN Muhers da Guine, Levantemos	E5	65	F	Bissau	Mestrado	Coordenador
LGDH (Liga Guineense dos Direitos Humanos)	E6	46	M	Bissau	Licenciado	Presidente
RENLUV (Rede Nacional de Luta Contra a Violência)	E7	59	F	Bissau	Mestrando	Presidente
Redes Ação	E8	52	M	Bafata	Licenciatura	Coordenador
RENARC (Rede Nacional das Rádios e Televisões Comunitárias)	E9	45	M	Bissau	11º ano escolaridade	Coordenador
S.M.N SINIM MIRA NASSIQUE	E10	65	M	Bissau	Mestrado	Encarregado
TINIGUENA (Tiniguena, Esta Terra é Nossa!)	E11	43	M	Bissau	Mestrado	Diretor executivo
UICN (União Internacional para a Conservação da Natureza)	E12	42	M	Bissau	Doutoramento	Chefe
LGDH (Liga Guineense dos Direitos Humanos)	E13	51	M	Bissau		Ex-Presidente Membro fundador da Casa dos Direitos

Relativamente às entrevistas, procedeu-se a uma análise de conteúdo. Para Silva e Fossá (2015), a análise de conteúdo é uma técnica de comunicação que se centra no discurso das entrevistas ou naquilo que foi observado pelo pesquisador. A análise permite chegar a temas ou categorias que auxiliem na compreensão daquilo que está por trás dos discursos. Bardin (1977) e Minayo (2012) enunciam três fases da análise de conteúdo: pré-análise, exploração do material, e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na outra conformidade, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de “análise das comunicações” que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (Bardin, 2010). Considerar as três formas de tratamento dos dados qualitativos - análise, interpretação e descrição - não é mutuamente excludente, ou seja, não existem fronteiras entre a recolha de informação, a sua análise e a sua interpretação (Gomes, 2007). O referencial de codificação é um modo sistemático de comparação com o qual o pesquisador poderá tratar o seu material de investigação e obter respostas (Bauer, 2002).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A partir da análise de conteúdo das entrevistas, foram identificados dois temas principais: instabilidade política na Guiné-Bissau e o papel da rede de cooperação.

4.1. INSTABILIDADE POLÍTICA

Vários testemunhos dos entrevistados salientam que a instabilidade política cria um ambiente onde a pobreza e a anarquia prevalecem. Um dos entrevistados afirma, claramente, que:

"A instabilidade política é um fator de não-desenvolvimento." (E1), enquanto outro entrevistado sublinha que denuncia o modo como a mudança constante e a incerteza política minam a estrutura socioeconómica do país: *"A instabilidade cria situações que aumentam a pobreza e a anarquia"* (E2). Blanco e Grier (2009) sugerem que os fatores sociais e económicos devem ser incluídos numa definição de instabilidade política. Aisen e Veiga (2011) contradizem esta visão ao argumentar que mudanças frequentes no governo de um país poderão conduzir a mudanças frequentes nas políticas.

Deste modo, a instabilidade política na Guiné-Bissau acaba por deixar o país numa situação bastante difícil em quase todos os níveis institucionais, considerando-se como um dos países politicamente mais instáveis do mundo (FMI, 2015). Porém, a Guiné-Bissau é um país que vem sendo, de alguma forma, estigmatizado visto que a sua imagem externa se encontra limitada a um cenário de conflitos internos e fragilidade das instituições (Proença e Martins, 2015). Portanto, a Guiné-Bissau defronta-se ainda com algumas falhas no que diz respeito aos direitos fundamentais, como por exemplo, os direitos das mulheres, casamento forçado, gravidez, educação, saúde, água potável, energia. Para conter a prática de violação dos direitos fundamentais no país exige-se um esforço redobrado por parte do Estado da Guiné-Bissau.

Após o golpe militar de 2012, o cenário político e social na Guiné-Bissau foi marcado por uma série de impactos predominantemente negativos, com algumas oportunidades de reforma apontadas pelos entrevistados. A análise das entrevistas revela que os impactos positivos do golpe são mínimos, como no caso de um testemunho que reflete uma visão otimista sobre possíveis mudanças estruturais:

"O golpe de 2012 trouxe uma série de desafios, mas também oportunidades de reforma." (E10). No entanto, esta visão é largamente contrabalançada por outras opiniões que sustentam que: *"O impacto positivo é não, não podemos falar de um impacto positivo, pelo contrário, talvez positivo por parte dos militares que saltaram do poder e como conseguiram enriquecer tão rapidamente."* (E12). Esta visão enfatiza a percepção de que os principais beneficiários do golpe foram os militares que rapidamente enriqueceram.

Por fim, Leon (2014) analisa a relação entre os golpes e os gastos militares, referindo que os golpes bem-sucedidos aumentam mais os gastos militares do que as tentativas fracassadas, enquanto os baixos gastos militares aumentam as chances de golpes.

No contexto de conflito e instituições fracas, as evidências empíricas revelam uma ligação evidente entre as instituições fracas e a instabilidade política. Um entrevistado salienta que:

"A fragilidade das instituições contribui significativamente para a instabilidade política." (E13). Outro sublinha o seguinte: *"A instabilidade é algo que advém de uma visão política, em que se projetam determinados valores num determinado contexto"* (E12).

As consequências de instituições fracas são graves, impedindo a implementação efetiva de políticas públicas e o desenvolvimento sustentável. Segundo um entrevistado: *"A fragilidade institucional impede a implementação efetiva das políticas públicas e do desenvolvimento sustentável"* (E4).

A Guiné-Bissau é um país que vem sendo, de alguma forma, estigmatizado visto que a sua imagem externa se encontra limitada a um cenário de conflito interno e fragilidade das instituições (Proença e Martins, 2015).

Para além disso, a incapacidade de honrar os compromissos internacionais agrava a situação, como frisado por E9: *"A Guiné-Bissau é um país que não consegue honrar os seus compromissos internacionais"*.

Em geral, a fragilidade das instituições e os riscos políticos são fatores-chave que os investidores consideram ao tomar decisões de investimento (Akhmetzharov e Orazgaliyev, 2021). A caracterização de um Estado frágil na Guiné-Bissau é amplamente reconhecida pelos entrevistados. A fragilidade das instituições é apontada como uma característica central do Estado, como salientado no seguinte relato: "*Concordo que a Guiné-Bissau é um Estado frágil devido à instabilidade das suas instituições*" (E1).

A falta de controlo sobre o seu próprio território é uma consequência direta desta fragilidade, como indicado por um entrevistado: "*A Guiné-Bissau é mais do que um Estado frágil. A fragilidade do Estado da Guiné-Bissau repercute-se, portanto, no próprio descontrolo do Estado sobre o seu território*" (E5). Segundo Renko et al. (2020), um estado frágil reflete-se em conflitos, pobreza e instituições fracas que criam dificuldades para as pessoas, sociedades e economias a nível mundial.

4.2. REDE DE COOPERAÇÃO

As redes de cooperação interorganizacional desempenham um papel crucial no contexto guineense, nomeadamente, no âmbito da Casa dos Direitos. A análise das entrevistas revela que o funcionamento desta rede é essencial para facilitar o diálogo e a colaboração entre diferentes entidades. Um dos entrevistados afirma que: "*A Casa dos Direitos tem um papel fundamental nas redes de cooperação, facilitando o diálogo entre organizações*" (E1). Outro explica que: "*Existem duas dimensões: ações que envolvem a Casa e ações que envolvem apenas algumas organizações*" (E3).

Estes testemunhos sublinham a importância da Casa dos Direitos como polo de cooperação e de articulação entre as organizações. Segundo a ACEP, a Casa dos Direitos define-se como uma iniciativa promotora de diálogo entre os diversos setores da sociedade guineense, à volta da realização de um conjunto de direitos económicos, sociais, culturais, cívicos, ambientais numa abordagem de identificação dos problemas e valorização das soluções. Inscreve-se igualmente num esforço conjunto de compreensão da realidade e dos desafios que se vêm colocando à paz e ao desenvolvimento (ACEP, 2011).

Os benefícios da rede de cooperação interorganizacional são notórios, embora a frequência desses benefícios seja média. A rede de cooperação é vista como uma ferramenta importante para a troca de experiências e recursos entre as organizações. Como refere um dos entrevistados: "*As redes de cooperação ajudam a trocar experiências e recursos entre organizações*" (E13). Outro testemunho reforça a ideia de complementaridade: "*(...) existe complementaridade no contexto da capacitação e da aprendizagem coletiva*" (E11). Estes pontos sublinham a forma como a colaboração entre organizações poderá aumentar as suas capacidades e eficácia. Entretanto, a rede de cooperação exige que os indivíduos sejam capazes de identificar e de se associar a outros que tenham preferências compatíveis e conhecimento básico partilhado, necessário para a resolução de problemas de coordenação interpessoal (Curry e Dunbar, 2013). A ACEP (2015) considera que o trabalho em rede permite partilhar competências, mobilizar conhecimentos e meios e delinear estratégias conjuntas, no sentido de potenciar a incidência política das ações dos membros dessa rede.

Em termos de desenvolvimento das ONGs, a rede de cooperação interorganizacional é considerada como altamente benéfica. A rede de cooperação não apenas facilita a troca de experiências e de recursos, como também permite o reforço das capacidades coletivas. Um entrevistado afirma que: "*A rede de cooperação interorganizacional permite a capacitação e a aprendizagem coletiva*" (E13). Desta forma, verifica-se que a Casa dos Direitos desempenha igualmente um papel crucial como trampolim para outras instituições, como salientado: "*A Casa dos Direitos poderia desempenhar esse papel de trampolim entre outras instituições e os membros dos consórcios*" (E10).

A Casa dos Direitos na Guiné-Bissau é um projeto que contribui para um olhar diferente entre a antiga e a atual realidade do país. Existem algumas diferenças na questão dos direitos fundamentais. A Casa dos Direitos proporciona um ambiente de liberdade para a sociedade guineense, no sentido de mudança para a melhoria da promoção e defesa dos direitos fundamentais no país. Na verdade, quem saiu a ganhar foi o povo guineense, visto que este projeto não se trata de uma simples aposta para as redes, mas de um trabalho de persistência de diferentes redes na luta para a construção de novos caminhos para a paz e desenvolvimento num estado fragilizado.

Por um lado, a Casa dos Direitos na Guiné-Bissau criou um espaço de debate, exposições e outras atividades públicas e, por outro, um centro de recursos sobre direitos humanos. É de salientar que, pela primeira vez, a Liga de Direitos Humanos teve uma sede própria (ACEP, 2011).

Vários estudos garantem que as ONGs são representantes da população local e da voz da sociedade civil (Cook e Vinogradova, 2006; Crot, 2009). O impacto positivo da rede de cooperação no desenvolvimento das ONGs é amplamente

reconhecido. A rede aqui analisada é considerada como essencial para o crescimento das ONGs na Guiné-Bissau. Um entrevistado afirma que: *"As redes de cooperação são essenciais para o crescimento das ONGs na Guiné-Bissau"* (E1). De facto, a colaboração melhora a eficácia das organizações sem fins lucrativos, tornando-as mais capacitadas para responder às necessidades da população e promover os direitos humanos. Além disso, é sublinhada a singularidade do projeto:

"É um projeto único nos PALOP e em Timor, e em toda a África penso que só há um outro país onde existe um projeto semelhante" (E3). Portanto, as ONGs emergem como cruciais para os atores políticos a diversos níveis, devido ao seu papel motivador na ação corporativa em diversas questões aos níveis ambiental, social, e de direitos humanos (Dzhengiz et al., 2021). Nesta perspetiva a Casa dos Direitos é uma casa aberta às iniciativas da sociedade civil na Guiné-Bissau, com visitas guiadas ao edifício e realização de debates sobre direitos com estudantes dos vários graus de ensino, em particular, ensino secundário e superior, mas também missões estrangeiras de passagem pelo país (ACEP, 2016).

A Casa dos Direitos mantém várias formas de cooperação, utilizando diversos métodos de comunicação e colaboração. A organização de eventos como a Quinzena dos Direitos é uma estratégia fundamental, como salienta um entrevistado: *"Mantemo-nos em contacto por e-mail, telefone e rádio (...) A Casa dos Direitos organiza a Quinzena dos Direitos que reúne várias organizações nacionais e internacionais"* (E13). Estas atividades facilitam a comunicação e a colaboração permanentes entre as várias organizações. Segundo Snavely e Tracy (2000), a colaboração interorganizacional entre as organizações sem fins lucrativos poderá melhorar os serviços e construir um sentido mais forte de comunidade.

Por outro lado, a importância da rede interorganizacional para a Casa dos Direitos é evidente na evolução das entidades envolvidas. As redes são concebidas como fundamentais para o progresso das organizações sem fins lucrativos, permitindo o acesso a recursos e apoios essenciais. Um dos entrevistados refere que:

"As redes de cooperação são fundamentais para o progresso das organizações sem fins lucrativos" (E1). A Casa dos Direitos desempenha um papel central na estabilização e promoção destas redes, como corroborado por um testemunho: *"Por isso acho que as redes de cooperação interorganizacional estabelecidas pela Casa dos Direitos e pelas organizações sem fins lucrativos são muito importantes e fundamentais"* (E13). Na verdade, as organizações sem fins lucrativos desempenham um papel crítico na prestação de serviços e na resolução de problemas sociais complexos em áreas como a crise de refugiados, pobreza, tráfico de seres humanos e alterações climáticas (Gray e Purdy, 2018).

A confiança entre as organizações que compreendem esta rede de cooperação na Guiné-Bissau é descrita como sendo elevada e essencial para o sucesso deste tipo de redes. Um dos entrevistados corrobora tal: *"O nível de confiança entre as organizações é elevado, o que facilita a cooperação"*, *"A confiança mútua é essencial para o sucesso das redes de cooperação"* (E8). O elevado nível de confiança é justificado pela transparência e pelo empenho conjunto das organizações. Como refere outro entrevistado: *"A transparência e o compromisso conjunto são fatores que aumentam a confiança entre as organizações"* (E12). Portanto, os parceiros da rede e as suas intenções levará a que os atores se tratem mutuamente de forma positiva, permitindo o desenvolvimento de relacionamentos de confiança que possam, consequentemente, melhorar a eficácia dos esforços colaborativos do grupo (Akbulut-Gok, 2020).

As redes de cooperação interorganizacional enfrentam diversos desafios significativos. A falta de financiamento é amplamente reconhecida como o principal obstáculo, como salientaram dois entrevistados: *"A falta de financiamento é um dos principais desafios que as redes de cooperação enfrentam"* (E1), *"A Guiné-Bissau é um país muito subfinanciado do ponto de vista da realização de projetos nas organizações da sociedade civil"* (E6).

Além destes desafios maiores, as atividades das ONGs resultam noutros problemas. A falta de coordenação entre o Estado "anfitrião" e as ONGs, por um lado, como entre as ONGs, por outro, encontra-se bem documentada (Buse e Walt, 1997). Desde a sua criação que a Casa dos Direitos tem vindo a registar progressos significativos. A transformação de uma antiga prisão num espaço de defesa dos direitos humanos é testemunho desse progresso. Dois entrevistados salientam o seguinte: *"Desde o início foi possível transformar uma prisão num espaço de defesa dos direitos humanos"* (E2), *"A Casa é reconhecida como a embaixada dos direitos humanos na Guiné-Bissau, desempenhando um papel crucial na defesa e promoção desses direitos"* (E5).

Segundo a ACEP (2011), a Casa dos Direitos é uma iniciativa de redes e recursos para a paz e desenvolvimento num percurso com responsabilidades partilhadas, tendo o diálogo e a participação como fatores-chave de um processo de prossecução dos Direitos Humanos, cívicos, sociais, económicos, culturais e ambientais, para a justiça social e bem-estar, valorizando pequenas e grandes ações, saberes e inovações.

Comentários adicionais dos entrevistados destacam ainda várias questões pertinentes:

“A importância de evitar o nepotismo e apostar na meritocracia foi sublinhada como um passo essencial para o progresso na Guiné-Bissau” (E13); “A Casa dos Direitos é vista como um exemplo daquilo que pode ser alcançado com recursos limitados, servindo como um desafio para a comunidade internacional apoiar mais eficazmente” (E1).

Para Yeung (2000), o nepotismo possui uma conotação negativa generalizada, sendo, muitas vezes, usada como uma medida não objetiva baseada nas relações de parentesco, ao invés de uma medida objetiva sustentada nas habilitações ou profissionalismo.

5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

Através do desenvolvimento deste estudo, concluiu-se que é crucial a formação das redes de cooperação interorganizacional num Estado frágil, visto que as organizações não lucrativas estão cada vez mais presentes nos desafios da defesa de uma sociedade. Segundo a Unesco (2009), as organizações não governamentais resultam da vontade dos indivíduos para a promoção de ações sociais aos níveis local, nacional e internacional.

No contexto atual da Guiné-Bissau, torna-se imprescindível abordar a situação do país e o papel das organizações não-governamentais sem fins lucrativos no processo de desenvolvimento. Para Besley e Ghatak (2017), as ONGs têm vindo a complementar, substituindo, por vezes, as agências governamentais na prestação de assistência e bem-estar, serviços sociais e vários projetos de desenvolvimento nos países em desenvolvimento. Assim, esta análise revela que, apesar dos desafios significativos, a rede de cooperação interorganizacional na Guiné-Bissau, através da Casa dos Direitos, teve um impacto positivo considerável na promoção dos direitos humanos e no desenvolvimento das ONGs. Além disso, a confiança mútua, embora elevada em muitos casos nesta rede, tem de ser cultivada e mantida para assegurar uma cooperação eficaz e inclusiva.

Este estudo revela igualmente as dificuldades financeiras e a necessidade de manter a autonomia e a integridade das organizações como desafios constantes que exigem atenção e estratégias eficazes. Além disso, estas organizações não-governamentais têm contribuído grandemente para o fortalecimento dos processos de paz e democracia e para a luta contra a violação dos Direitos Humanos. Como tal, conclui-se que as ONGs da Guiné-Bissau deveriam apostar mais no fortalecimento das redes nacionais e internacionais com o intuito de contribuir para o desenvolvimento do país.

Neste sentido, a presente investigação é uma contribuição para o fortalecimento das redes de cooperação interorganizacional na Guiné-Bissau, apresentando alguns contributos na defesa e promoção, resultados estes obtidos no âmbito dos Direitos fundamentais. A Casa dos Direitos e os seus consórcios proporcionam um ambiente de liberdade para a sociedade guineense com algumas mudanças em termos de melhoria quanto aos Direitos fundamentais.

As implicações consistem em pequenas dificuldades encontradas nas redes de cooperação em entidades não lucrativas, no impedimento das suas atividades com as redes de cooperação, pela vontade de querer trabalhar mais. No entanto, verifica-se uma maior dificuldade consequente de um Estado ou governo que apresenta escasso conhecimento sobre o papel das redes de cooperação interorganizacional.

Para investigação académica futura, sugere-se a realização de mais estudos, noutros países, acerca do papel das redes de cooperação interorganizacional no contexto de Estados frágeis, permitindo obter análises ao nível comparativo e internacional.

REFERÊNCIAS

- Alexander, J. (1998). ‘Governance in Public-private Community Health Partnerships: A Survey of the Community Care Network Demonstration Sites’. *Nonprofit Management & Leadership*, 8, 4, 311–32.
- Akbulut-Gok, I. (2020). Interorganizational cooperation in peace operations: a network approach. *Global Change, Peace & Security*, 32(2), 111-133.
- ACEP (2011). *Relatório de Atividades*. disponível em: <https://www.acep.pt/acep-1>. [Acedido em 20 de agosto de 2024].
- ACEP (2015). *Relatório de Atividades*. disponível em: <https://www.acep.pt/acep-1>. [Acesso em 20 de agosto de 2024].
- ACEP, (2016) *Desafios Trabalhar em Rede na Guiné-Bissau*. Disponível em: <http://casadosdireitos-guinebissau.blogspot.com/p/centro-de-recursos.html>. [Acedido em 23 de setembro de 2024]
- Akhmetzharov, S., & Orazgaliyev, S. (2021). Labor unions and institutional corruption: The case of Kazakhstan. *Journal of Eurasian Studies*, 12(2), 133-144.
- Aisen, A., & Veiga, F. J. (2011). “How Does Political Instability Affect Economic Growth?” International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2011/wp1112.pdf>
- Balestrin, Alsones; Verschoore, Jorge & Reyes Junior, Edgar (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional

- no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458–477. doi:10.1590/s1415-6552010000300005.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Barley, S. R., Freeman, J. & Hybels, R. C. (1992). Strategic alliances in commercial biotechnology. *Networks and organizations*, 10(2), 2311-2347.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições, 70.
- Bauer, M. W. (2002). *Análise de conteúdo clássica: uma revisão*. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático, 3, 189-217.
- Bennett, R. (1991). *Local Economic Development: Public-private Partnership Initiation in Britain and Germany*. New York: Belhaven Press.
- Besley, T. & Ghatak, M. (2017). Public-private partnerships for the provision of public goods: Theory and an application to NGOs. *Research in Economics*, 71(2), 356-371.
- Besley, T. & Persson, T. (2011). Fragile States and Development Policy, 9(3), 371–398. doi:10.1111/j.1542-4774.2011.01022. x.
- Blanco, L., & Grier, R. (2009). “Long Live Democracy: The Determinants of Political Instability in Latin America.” *Journal of Development Studies* 45 (1): 76–95. Doi: 10.1080/00220380802264788.
- Buse, K., & Walt, G. (1997). An unruly melange? Coordinating external resources to the health sector: a review. *Social science & medicine*, 45(3), 449-463.
- Châtaigner, J. (2007). Fragile States and the new international disorder. FRIDE: Fundación par alas Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior.
- Clapham, C. (2002). The Challenge to the State in a Globalised World. In *Development and Change* 33 (5), *Institute for Social Studies*, 775-795.
- Cohen, N., & Sabah, Y. (2023). How the permanent senior professional staff can enable policy capacity in the face of political instability: Insights from the Israeli experience. *Public Performance & Management Review*, 46(4), 1001-1025.
- Coleman, W. (1989). *State and Local Government and Public-private Partnerships: A Policy Issue Handbook*. New.
- Coliis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Editora S. A. 2. ed.
- Cook, L. J., & Vinogradova, E. (2006). NGOs and Social Policy-Making in Russia's Regions. *Problems of Post-Communism*, 53(5), 28–41. doi:10.2753/ppc1075-8216530503
- Crotty, J. (2009). Making a Difference? NGOs and Civil Society Development in Russia. *Europe-Asia Studies*, 61(1), 85–108. doi:10.1080/09668130802532936
- Curry, O. & Dunbar, R. (2013). Do birds of a feather flock together? The relationship between similarity and altruism in social networks. *Human Nature*, 24(3), 336-347. doi:10.1007/s12110-013-9174-z
- DENARP II (2011). Documentos de Estratégia Nacional de Redução da Pobreza. Disponível em: http://spcsrp.org/spcsrp/sites/default/files/csrp/SEN/GBis/VERSION_FINAL_PORTUGUES_DE_DENARP_II_160611.pdf (Acesso em 14 agosto 2024).
- DFID (Department for International Development) (2005). *Reducing Poverty by Tackling Social Exclusion*. A DFID Policy Paper. DFID, London.
- Dowst, M. (2009). Working with Civil Society in Fragile States. INTRAC, *Policy Briefing Paper* 23.
- Dzhengiz, T., Barkemeyer, R., & Napolitano, G. (2021). Emotional framing of NGO press releases: Reformative versus radical NGOs. *Business Strategy and the Environment*, 30(5), 2468-2488.
- FMI (2015). Guiné-Bissau. Disponível em: agora-parl.org/sites/default/files/guine.pdf. [Acedido em 08 abril de 2022].
- Fosler, R. (1982). *Public-private Partnerships: Seven Case Studies*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Franco, M. (2011). Determining factors in the success of strategic alliances: an empirical study performed in Portuguese firms. *European Journal of International Management*, Vol.4, 145-156.
- Franco, M. (2003). Collaboration among SMEs as a Mechanism for Innovation: An Empirical Study. *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 6, Nº 2, 23-32.
- Franco, M. (2001). *O processo de cooperação nas empresas portuguesas: formação, implementação e desenvolvimento*. Dissertação de Doutoramento apresentada na Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Fu, J. & Cooper, K. (2020). Interorganizational network portfolios of nonprofit organizations: Implications for collaboration management. *Nonprofit Management and Leadership*, (), nml.21438–. doi:10.1002/nml.21438 .
- Gomes, R. (2007). *Análise e interpretação de dados de pesquisa qualitativa*. Pesquisa social: teoria, método e criatividade, 26, 79-108.
- Granovetter, M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Gray, B. & Purdy, J. (2018). *Collaborating for our future: Multistakeholder partnerships for solving complex problems*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Grimm, S.; Lemay-Hébert, N. & Nay, O. (2014). Introducing a political concept. *Third World Quarterly*, 35(2), 197–209. doi:10.1080/01436597.2013.878127.
- Grobe, T. (1993). ‘Synthesis of Existing Knowledge and Practice in the Field of Educational Partnerships’, Washington, DC: US Department of Education.
- Gupta, Shikha & Kumar, Nand (2020). Time varying dynamics of globalization effect in India. *Portuguese Economic Journal*. doi:10.1007/s10258-020-00190-4
- Hamel, G.; Doz, Y. & Prahalad, C. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.
- Hengevoss, A. (2021). Assessing the Impact of Nonprofit Organizations on Multi-Actor Global Governance Initiatives: The Case of the UN. Sustainability.
- Hussain, S., & Shear, F. (2024). The Economic Costs of Political Instability: Evidence from Pakistan. *Business Review*, 19(1), 1-23.
- INE. *Projeção demográfica 2014 – 2063*. Bissau: INE, 2022. Disponível em: <https://rb.gy/f5fm3>. Acedido em 26 de setembro de 2024
- INE-GB, I. N.-B. (2017). Boletim Estatístico da Guiné-Bissau "Guiné-Bissau em números 2017". Instituto Nacional de Estatística da Guiné-Bissau, de <http://docplayer.com.br/74820826-Guine-bissau-em-numeros-2017.html>.

- Jones, G. J., Edwards, M., Bocarro, J. N., Bunds, K. S., & Smith, J. W. (2017). Collaborative Advantages: The Role of Interorganizational Partnerships for Youth Sport Nonprofit Organizations. *Journal of Sport Management*, 31(2), 148–160. doi:10.1123/jsm.2016-0118.
- Kapucu, N. (2006). Public-nonprofit partnerships for collective action in dynamic contexts of emergencies. *Public Administration*, Vol 84, Issue 1, p. 205-220.
- Kiljunen, O., Kankkunen, P., Partanen, P., & Välimäki, T. (2018). Family Members' Expectations Regarding Nurses' Competence in Care Homes: A Qualitative Interview Study. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 32(3), 1018–1026. <https://doi.org/10.1111/scs.12544>.
- Leon, G. (2014). Loyalty for sale. Military spending and coups d'état. *Public Choice*, 159, 363–383.
- Long, F. (1995). *The Power of Environmental Partnerships*. Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Minayo, M. (2012). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec, 2000. 269 p. Capelle, MCA, Melo, MCOL, Gonçalves, CA. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais.
- Murray, V. (2000). Evaluating the impact of public-private partnerships. A Canadian perspective. In S. P. Osborne (Ed.), *Public-private partnerships. Theory and practice in international perspective* (pp. 277–292). London, UK: Routledge.
- Nyland, J. (1995). Issue Networks and Nonprofit Organizations. , 14(1-2), 195–204. doi:10.1111/j.1541-1338.1995.tb00632.x.
- OCDE (2013). *FRAGILE STATES: Resource flows and trends in a shifting world*, 2013.
- OCDE (2011). *Relatório sobre a intervenção internacional em estados frágeis República da Guiné-Bissau*.
- OCDE (2008) *Concepts and Dilemmas of State Building in Fragile Situations: From Fragility to Resilience*.
- Proença, F. & Martins, L. (2015). 3º Encontro Conhecimento e cooperação. Disponível em: <http://repap.ina.pt/bitstream/10782/673/3/3Encontro4.3.%20Casa%20dos%20Direitos%20Guine%20Bissau.pdf>. [Acedido em 1 de agosto de 2024].
- Raab, J. (2009). Heading toward a society of networks: Empirical developments and theoretical challenges. *Journal of Management inquiry*, 18(3), 198–210.
- Rego, A., Cunha, M. P. e., & Meyer, V. (2018). Quantos Participantes são Necessários para um Estudo Qualitativo? Linhas Práticas de Orientação. *Revista de Gestão Dos Países de Língua Portuguesa*, 44–57.
- Renko, M., Bullough, A., & Saeed, S. (2020). How do resilience and self-efficacy relate to entrepreneurial intentions in countries with varying degrees of fragility? A six-country study. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(2), 130–156. doi:10.1177/0266242620960456
- Ressler, Robert; Paxton, Pamela & Velasco, Kristopher (2020). Donations in social context. *Nonprofit Management and Leadership*, (), nml.21449. doi:10.1002/nml.21449.
- Richardson, R. (1999). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Ed. Atla World Bank (2011). World development report 2011: Conflict, security, and development. *World Bank*: Washington D.C.
- Relatório Perfil de Sistemas Alimentares - GUINÉ-BISSAU disponível: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/057eff8b-c077-4fd1-9543-a270c76ce82a/content> Acessado em 26/09/2024
- Rotberg, R. (2002). Nation-State Failure: A Recurring Phenomenon? NIC 2020 Project, USA. (Online) Disponível em: acesso em 14 agosto 2024.
- Segreman, Martins & Proença (2016). Guiné-Bissau: A evolução 2010-2016. Disponível em: <https://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/images/files/WP148.pdf>. [Acedido em 23 de setembro de 2024].
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas revista eletrônica*, 16(1), 1-14.
- Silvestre, M. J., Fialho, I., & Saragoça, J. (2014). Da Palavra à Construção de Conhecimento: Meta-avaliação de um Guião de Entrevista semi-estruturada: Atas - Investigação Qualitativa Em Ciências Sociais, 3, 321–330.
- Snavely, K., & Tracy, M. B. (2000). Collaboration among rural nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(2), 145-165
- Suarez, D. a. (2013). “Resource constraints or cultural conformity? Nonprofit relationships with businesses”, *Voluntas*, Vol. 24 No. 3, pp. 581-605.
- Tidd, J.; Bessant, J. & Pavitt, K. (2003). *Gestão da Inovação – Integração das Mudanças Tecnológicas de Mercado e Organizacionais*. Monitor – Projectos e Edições, Lda., Lisboa.
- Thompson, Grahame (2003). Between hierarchies and markets: the logic and limits of network form of organization. Nova York: *Oxford University Press*.
- UNESCO. 2009. Messages to non-governmental organizations (NGOs). The United Nations World Water Development Report 3.
- Ukoaka, B. M., Daniel, F. M., Ajah, K. U., Abiodun, A., Udam, N. G., Daniel, R. T., ... & Olalekan, O. J. (2024). Exploring the socioeconomic and political implications of recurrent coup d'état in Africa and their impact on global health. *Discover Global Society*, 2(1), 44.
- WORLD BANK (2024) atualização Económica 2024: desafios e oportunidades para o crescimento económico na Guiné-Bissau. Disponível em www.worldbank.org/pt/country/guineabissau/publication/economic-update-2024-challenges-and-opportunities-for-economic-growth-in-guinea-bissau. Acessado em 26/09/2024
- Yeung, H. W. (2000). Limits to the growth of family-owned business? The case of Chinese transnational corporations from Hong Kong. *Family Business Review*, 13: 55-70. <http://dx.doi.Org/10.1111/j.1741-6248.2000.00055.x>.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD DE CARGA EN LA RUTA DE LAS LAGUNAS GLACIARES DE A VEIGA-ORENSE: UN ANÁLISIS DESDE LA SOSTENIBILIDAD DEL TERRITORIO

M^a Montserrat Cruz González, mcruz@uvigo.gal, Universidad de Vigo

Vanessa M^a Suárez Porto, vsuarez@uvigo.gal, Universidad de Vigo

Francisco Javier Sánchez Sello, javiss@uvigo.gal, Universidad de Vigo

M^a Angeles Sandoval Perez, sandoval@uvigo.gal, Universidad de Vigo

RESUMEN

La presente investigación analiza el grado de sostenibilidad de las Lagunas Glaciares de A Serpe y Ocelo en A Veiga (Ourense), dentro del geodestino o espacio turístico de Manzaneda-Trevinca, a partir del concepto de capacidad de carga. Así, tras la referencia teórica de tal concepto y su relevancia a largo plazo sobre la alteración de los recursos turísticos, determinamos empíricamente el número máximo de visitantes diarios que puede soportar el sendero referido de A Serpe – Ocelo en el municipio de A Veiga. La caracterización concreta de la capacidad de carga de cualquier destino turístico depende de la estimación de diversas variables, que actúan como restricciones o factores limitantes, como son el factor climático nieve, la precipitación, el anegamiento, la erodabilidad, la accesibilidad y factores sociales.

PALABRAS CLAVE: sostenibilidad, capacidad de carga, A Veiga (Ourense), espacios turísticos, sistemas turísticos.

ABSTRACT

This research analyses the degree of sustainability of the Glacier Lagoons of A Serpe and Ocelo in A Veiga (Ourense), within the geodestination or tourist space of Manzaneda-Trevinca, based on the concept of carrying capacity. Thus, after the theoretical reference of such concept and its long-term relevance on the alteration of tourist resources, we empirically determined the maximum number of daily visitors that the referred path of A Serpe – Ocelo in the municipality of A Veiga – can support. The concrete characterisation of the carrying capacity of any tourist destination depends on the estimation of various variables, which act as restrictions or limiting factors, such as the snow climatic factor, precipitation, waterlogging, erodability, accessibility and social factors.

KEYWORDS: sustainability, load capacity, A Veiga (Ourense), tourist spaces, tourist systems.

EVASÃO ESCOLAR NOS INSTITUTOS FEDERAIS BRASILEIROS

Adriano Freitas Azevedo, freitas.azevedo@ubi.pt, Universidade da Beira Interior, NECE-UBI (Research Centre for Business Sciences), Covilhã, Portugal; Universidade Federal de Juiz de Fora – Campus GV, Governador Valadares, Brasil.

Daniela Matté Amaro Passos, daniela.passos@ubi.pt, Universidade da Beira Interior, NECE-UBI (Research Centre for Business Sciences), Covilhã, Portugal.

Ricardo Gouveia Rodrigues, rjagr@ubi.pt, Universidade da Beira Interior, NECE-UBI (Research Centre for Business Sciences), Abrideias, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Estrada do Sineiro, s/n, Covilhã, Portugal.

Pedro Mota Veiga, motaveiga@curva-de-gauss.pt, Universidade da Beira Interior, NECE-UBI (Research Centre for Business Sciences), Instituto Politécnico de Viseu.

RESUMO

A evasão escolar representa um desafio significativo para as instituições de ensino superior (IES), crescendo em preocupante magnitude. Este estudo foi motivado pelo desejo de compreender como tal fenómeno se expressa nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFES) brasileiros. O objetivo foi investigar se fatores institucionais internos relacionados ao Índice de Eficiência Acadêmica (IEA), Índice Geral de Cursos (IGC), Índice de Verticalização (IVE), Número de alunos por professor (RAP) e Oferta de vagas noturnas (OVN) podem explicar a Evasão Escolar (EE) neste segmento. Os dados coletados totalizam 190 observações que refletem dados dos 38 IFES brasileiros no período de 2018 a 2022. A análise de regressão aponta que duas variáveis se associaram significativamente com a evasão, o índice de eficiência acadêmica e o número de alunos por professor. Os resultados demonstram que fatores internos institucionais podem, em parte, explicar a evasão e devem ser prioritariamente abordados pelas instituições.

PALAVRAS-CHAVE: evasão, ensino superior, institutos federais, educação, fatores internos.

ABSTRACT

School dropout represents a significant challenge for higher education institutions (HEIs) and is growing at a worrying rate. This study was motivated by the desire to understand how this phenomenon is expressed in Brazilian Federal Institutes of Education, Science and Technology (IFES). The aim was to investigate whether internal institutional factors related to the Academic Efficiency Index (IEA), the General Course Index (IGC), the Verticalizations Index (IVE), the Number of Students per Teacher (RAP) and the Offer of Evening Places (OVN) can explain School Dropout (SE) in this segment. The data collected totaled 190 observations reflecting data from 38 Brazilian higher education institutions from 2018 to 2022. The regression analysis showed that two variables were significantly associated with dropout: the academic efficiency index and the number of students per teacher. The results show that internal institutional factors can partly explain the dropout and should be prioritized by institutions.

KEYWORDS: dropout, higher education, federal institutes, education, internal factors.

Gestão pública

EVOLUCIÓN DE LA GOBERNANZA Y GESTIÓN PÚBLICA UNIVERSITARIA EN ESPAÑA Y PORTUGAL

Graziele Alano Gesser, graziele.alano@gmail.com, Universidade Federal de Santa Catarina

Carmen Pérez Esparrells, carmen.perez@uam.es, Universidad Autónoma de Madrid, Instituto Interuniversitario de Investigación Avanzada sobre Evaluación de la Ciencia y la Universidad (INAECU, UAM-UC3M)

Maria de Lourdes Machado-Taylor, lourdes.taylor@ulusofona.pt, Universidade Lusófona, Centro de Investigação de Políticas do Ensino Superior (CIPES)

Pedro Antônio de Melo, pedro.inpeau@gmail.com, Universidade Federal de Santa Catarina

ABSTRACT

University governance is a fundamental topic for understanding the performing and management of higher education institutions (HEIs). This article aims to investigate the evolution of university governance and public management at public universities in Spain and Portugal. The study describes the transformations in the governance systems of these public organizations over time, based on a critical analysis of university legislation in recent decades in these two countries. In Portugal, in 2007 Legal Framework promoted reforms to increase flexibility, simplify internal governance and its management, strengthen institutional leadership and expand the participation of external stakeholders. In Spain, the Organic Law of 2023 aimed to increase the participation of academic and non-academic staff and students, introduce changes in leadership, provide greater institutional autonomy in public management and ensure public accountability and benchmarking. However, both reforms revealed difficulties in balancing institutional autonomy and managerial methods with government control and societal needs.

KEYWORDS: University governance, Public Governance, Higher Education Institutions, Spain, Portugal.

1. INTRODUCCIÓN

El papel de la universidad en la sociedad incluye la innovación, la investigación, la generación y transmisión de conocimiento, además de la cooperación con el sector empresarial para fomentar el desarrollo socioeconómico regional. En las últimas décadas, las instituciones de educación superior (IES) han dejado de ser elitistas para llegar a un público más amplio, profundizando su capacidad de transformación y servicio en relación con el entorno social, cultural y económico (Rubio et al., 2023).

Aunque utiliza el término gobierno en lugar de gobernanza, el Observatorio del Sistema Universitario (OSU, 2014) reconoce que el concepto de gobernanza es más amplio que el de gobierno o sistema de gobierno. Según Rubio et al. (2023), la gobernanza universitaria trasciende al gobierno universitario, estando marcada por la interacción dinámica entre diferentes actores, la búsqueda del equilibrio entre los intereses de diferentes grupos y la necesidad de adaptarse a nuevas demandas y responsabilidades sociales.

En respuesta a las demandas de la sociedad de una gestión eficaz y transparente de las instituciones financiadas con recursos públicos, la gobernanza universitaria es central para garantizar la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas en las IES. Según Rubio et al. (2023), estos aspectos son fundamentales para que las universidades cumplan su rol social de manera responsable, adecuada y acorde a las expectativas de la sociedad.

Además, la gobernanza universitaria es un tema central de investigación en la sociedad del conocimiento, abarcando su origen, modelos, prácticas, actores, tensiones y conflictos, además de la conexión con las diferentes tipologías universitarias

(Lepori, 2022). Aunque el concepto aún esté en discusión y consolidación, se refiere al control colectivo para lograr objetivos comunes y gestionar los intereses de los diferentes grupos involucrados en la IES. El análisis de la gobernanza interna (institucional) involucra la estructura formal, las relaciones y conflictos de poder, los procesos internos y las influencias externas (Acosta-Silva; Ganga-Contreras; Rama-Vitale, 2021).

Los cambios significativos en las instituciones de educación superior han llevado a una reevaluación de sus estructuras de gobernanza. Rubio et al. (2023) sostienen que un sistema de gobernanza más profesionalizado, con mecanismos de participación y toma de decisiones mejorados, efectivos, responsables (*accountables*) y transparentes, es esencial para que las universidades continúen desempeñando su papel en la sociedad y se adapten a los desafíos contemporáneos.

En este contexto, el problema de investigación de este estudio es: **¿Cómo han evolucionado a lo largo del tiempo e influido en la gobernanza actual los principales marcos normativos de gobernanza universitaria en las universidades públicas españolas y portuguesas?** Para responder a esta pregunta, este artículo pretende investigar la evolución de la gobernanza universitaria en las universidades públicas de España y Portugal. El estudio mapea las transformaciones en la gobernanza universitaria pública de estos dos países a lo largo del tiempo, contribuyendo a la comprensión de la gobernanza universitaria de sus universidades y sus sistemas de educación superior públicos, así como de los factores que afectan esta gobernanza.

Este artículo, de carácter cualitativo, descriptivo, bibliográfico y documental, se basa en una revisión de la literatura sobre gobernanza universitaria, centrándose en la evolución de los sistemas de educación superior de España y Portugal en función de los cambios normativos más importantes. Se examinaron informes, estudios, investigaciones y documentos relevantes, comparando la información a lo largo del tiempo para comprender la evolución de la gobernanza universitaria en estos dos países vecinos que conforman la Península Ibérica.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La gobernanza universitaria ha evolucionado significativamente a lo largo de las décadas, reflejando cambios sociales, económicos y políticos. La gobernanza de las instituciones de educación superior (IES) está marcada por la interacción dinámica entre diferentes actores, así como por la necesidad de adaptarse a las nuevas demandas sociales. Este marco teórico destaca aspectos relevantes para la gobernanza universitaria.

2.1. UNIVERSIDADES

Las universidades suelen ser descritas como organizaciones únicas y complejas (Meyer Júnior, 2014; Nogueira; Garcia; Ramos, 2012), pluralistas, con múltiples *stakeholders* que tienen diferentes métodos, técnicas, propósitos, acciones y fuerzas representativas (Jarzabkowski; Fenton, 2006; Teixeira; Castro, 2015), y cuyas complejas relaciones impactan directamente en la gobernanza (Freire; Conejero, 2018). Debido a esta diversidad, las universidades enfrentan contradicciones internas y demandas competitivas y a menudo conflictivas (Jarzabkowski; Fenton, 2006; Shore, 2010).

Tradicionalmente responsables de la generación, transmisión y transferencia de conocimiento y de la formación del pensamiento crítico a través de la enseñanza, la investigación y la extensión (Andrade, 2002; Calderón, 2008; Ristoff; Sevegnani, 2006), las universidades también juegan un papel importante en la innovación y la cooperación con el sector empresarial para fomentar el desarrollo socioeconómico regional (Rubio et al., 2023). Aunque haya cambios en la gobernanza en todas partes, persisten las expectativas de que la educación superior mantenga sus funciones tradicionales, especialmente en la generación de conocimientos y la formación de trabajadores del conocimiento (Reed; Meek; Jones, 2002).

Según Meyer Júnior (2014) y Nogueira, Garcia e Ramos (2012), las universidades son organizaciones *sui generis* con complejidades y especificidades que influyen en su administración. Se caracterizan por ambigüedades de objetivos, alta profesionalización, cuerpo profesional fragmentado y vulnerabilidad al entorno Estrada (2000). Las universidades públicas, además de su complejidad interna, también deben responder a demandas de gobernanza, transparencia, rendición de cuentas, cumplimiento, integridad, prevención de la corrupción y participación social, propias de la administración pública (Machado-Taylor, 2011).

En las últimas décadas, las IES han dejado de ser elitistas para llegar a un público más amplio, profundizando su capacidad de transformación y servicio en relación con el entorno social, cultural y económico (Rubio et al., 2023). Sin embargo, la expansión de las funciones universitarias, combinada con cambios económicos globales, como el capitalismo y el

neoliberalismo, ha resultado en una mayor complejidad y cuestionamiento del papel de las universidades. Con la creciente importancia de la educación superior para la sociedad del conocimiento, surgen nuevas demandas y discursos, a menudo contradictorios, que resultan en desafíos y crisis institucionales (Shore, 2010).

2.2. GOBERNANZA Y GOBERNANZA UNIVERSITARIA

Balderston (1995, p. 55) define la gobernanza como la “distribución de autoridad y funciones entre unidades dentro de una entidad más grande, los modos de comunicación y control entre ellas, y la conducción de las relaciones entre la entidad y el entorno circundante”. Reed, Meek e Jones (2002) amplían esta definición, concibiendo la gobernanza como un concepto relacional que incorpora liderazgo, gestión y administración. En cuanto a Rubio et al. (2023), la gobernanza implica principalmente la estructura y el proceso de toma de decisiones, incluido el liderazgo y la estructura administrativa.

La gobernanza pública implica liderazgo, estrategia y mecanismos de control para dirigir, monitorear y evaluar el desempeño de la gestión en beneficio de la sociedad (Brasil, 2017). La gobernanza pública regula las relaciones entre los agentes públicos y los ciudadanos basándose en la transparencia, la equidad, la rendición de cuentas y la responsabilidad (Slomski, 2009). En el contexto universitario, el concepto de gobernanza es inherente a la autonomía de las unidades y a la diversidad de objetivos y profesionales involucrados.

Para Reed, Meek e Jones (2002, p. xxvii), la gobernanza universitaria “es la noción de relación o interacción dinámica de organismos y grupos que operan en diferentes niveles de un sistema de educación superior”. En el mismo sentido, Rubio et al. (2023) afirman que la gobernanza universitaria trasciende al gobierno universitario, estando marcada por la interacción dinámica entre diferentes actores, la búsqueda de un equilibrio de intereses de estos diferentes grupos y la necesidad de adaptarse a nuevas demandas y responsabilidades sociales. Para los autores, especialmente en las instituciones financiadas con recursos públicos, la eficacia, la transparencia y la rendición de cuentas son centrales para la gobernanza universitaria y para que las universidades cumplan su rol social de manera responsable y acorde con las expectativas de la sociedad.

La gobernanza universitaria es un tema central de investigación en la sociedad del conocimiento, abarcando su origen, modelos, prácticas, actores, tensiones y conflictos, además de la conexión con las diferentes tipologías universitarias (Lepori, 2022). Se trata de un concepto multifacético, derivado de la gobernanza pública o corporativa, adaptado al contexto universitario (Virgili Lillo; Ganga Contreras; Figueroa Aillañir, 2015). Se refiere al control colectivo para alcanzar objetivos comunes y gestionar los intereses de los diferentes grupos involucrados en la IES (Acosta-Silva; Ganga-Contreras; Rama-Vitale, 2021).

Para el World Bank Task Force on Higher Education and Society (2000, p. 13), la gobernanza incluye “acuerdos formales e informales que permiten a las [IES] tomar decisiones y actuar”. El Grupo distingue entre gobernanza externa e interna (o institucional), donde externa se refiere a las relaciones entre instituciones individuales y sus supervisores, e interna se refiere a las líneas de autoridad dentro de las instituciones. De manera similar, González Senmartí (2013) distingue dos esferas de gobernanza: del sistema universitario (gobernanza del sistema de educación superior) y de las universidades (gobernanza universitaria institucional). El análisis de la gobernanza interna (institucional) involucra la estructura formal, las relaciones y conflictos de poder, los procesos internos y las influencias externas (Acosta-Silva; Ganga-Contreras; Rama-Vitale, 2021).

2.3. MODELOS DE GOBERNANZA UNIVERSITARIA

Clark (1983) introduce el modelo del “triángulo de coordinación de Clark”, que describe la interacción entre el Estado, la oligarquía académica y el mercado. Posteriormente, Milojević (1998, apud Shore, 2010) propone una tipología de seis modelos universitarios: corporación o empresa independiente; lugar de adquisición de conocimientos (enfocado a la docencia y la investigación); coordinador cultural (enfocado a la formación de ciudadanía); poliversidad (énfasis en roles múltiples); universidad electrónica global (caracterizada por el uso de la tecnología); e institución de base comunitaria (centrada en el servicio público y el rol social en su entorno). Shore (2010) añade un séptimo modelo, la “Universidad con Trastorno de Personalidad Múltiple” o “Universidad Esquizofrénica”, para reflejar la complejidad, las contradicciones y el exceso de responsabilidades de las universidades modernas. En 2003, Maassen (2003) analiza seis modelos de gobernanza universitaria, presentados en la Figura 1:

	Control del estado (Neave & van Vught, 1991)	Supervisión del estado (Neave & van Vught, 1991)	Estado soberano (Olsen, 1988)	Estado institucional (Olsen, 1988)	Estado corporativo (Olsen, 1988)	Supermercado (Olsen, 1988)
Naturaleza del modelo de gobernanza	Tradicional	Alternativo (desregulación y modelos de mercado)	Tradicional	Tradicional	Alternativo (modelo participativo)	Alternativo (modelos de mercado)
Principal mecanismo de gobernanza	Control del Estado	Autorregulación	Dominancia del Estado	Protección institucional	Consulta en red	Mercado
Principal papel de la gestión institucional	Gestionar la institución como una agencia estatal	Promover una relación óptima institución-ambiente	Ser responsable ante las autoridades estatales	Promover los intereses de la institución	Coordinar los intereses de las partes involucradas	Promover los intereses del mercado

Figura 15: Modelos de Gobernanza de la Educación Superior. Fuente: Maassen (2003, p. 43)

A través de este cuadro, Maassen (2003) ilustra la diversidad de enfoques de la gobernanza de la educación superior, clasificándolos en seis modelos: control estatal, supervisión estatal, estado soberano, estado institucional, estado corporativo y supermercado. Cada modelo presenta diferentes naturalezas, mecanismos de gobernanza y roles de la gestión institucional. El modelo de control estatal utiliza el control estatal directo como principal mecanismo de gobernanza, mientras que el estado soberano y el estado institucional enfatizan el dominio estatal y la protección institucional, respectivamente. La supervisión estatal y el estado corporativo se centran en la autorregulación y la consulta de la red, mientras que el supermercado adopta mecanismos de mercado. Estos modelos reflejan cómo los diversos contextos y objetivos influyen en la gobernanza y los roles desempeñados por la gestión en las instituciones de educación superior.

2.4. EVOLUCIÓN DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA

La gobernanza universitaria es un campo complejo y en constante evolución, influenciado por cambios sociales, económicos y políticos. Las reformas de gobernanza de las últimas décadas han redefinido la relación entre las IES y otros actores, especialmente el gobierno. Shore (2010) analiza las reformas universitarias bajo la influencia del neoliberalismo, marcadas por la introducción de prácticas de Nueva Gestión Pública (NGP). Según el autor, estas reformas se caracterizan por recortes en el gasto público, nuevos sistemas de financiación y mecanismos para hacer que las universidades sean más económicas y responsivas. La adopción de NGP resultó en cambios significativos en la gestión y operación de las universidades, introduciendo una “cultura de auditoría” y un énfasis en el desempeño, lo que resultó en la comercialización de la enseñanza y la investigación.

Además, estas reformas ampliaron las funciones de las universidades debido a nuevas demandas y exigencias, lo que llevó a una concepción multifacética de las universidades. Shore (2010) sostiene que esta visión multifacética puede conducir a una esquizofrenia institucional, con universidades divididas entre demandas competitivas y a menudo contradictorias. La multiplicidad de funciones, actores y sus complejas relaciones impactan y desafían la toma de decisiones y la gobernanza de las universidades (Freire; Conejero, 2018; Teixeira; Castro, 2015).

Además, aunque teóricamente las reformas neoliberales promueven la autonomía institucional, en la práctica mantienen a las universidades bajo rígidos mecanismos de control y financiamiento, limitando la autonomía institucional y la libertad académica y obligando a las universidades a alinear su investigación con los objetivos gubernamentales, a menudo en detrimento de la calidad y la innovación (Santos, 2008; Shore, 2010).

En resumen, las universidades se encuentran en una encrucijada, con su papel e identidad constantemente cuestionados y redefinidos. La necesidad de equilibrar las demandas económicas, sociales y académicas, junto con la presión por el desempeño y la financiación, desafía la claridad del papel de las universidades en la sociedad y moldea la gobernanza

universitaria. Para superar estos desafíos, es fundamental que las universidades desarrollen modelos de gobernanza y gestión que respeten sus especificidades y permitan una respuesta eficaz a las diversas demandas y responsabilidades (Taylor; Machado, 2006).

Rubio et al. (2023) sostienen que un sistema de gobernanza más profesionalizado, con mecanismos de participación y toma de decisiones mejorados, eficaces, responsables (*accountables*) y transparentes, es esencial para que las universidades sigan desempeñando su papel en la sociedad y se adapten a los desafíos contemporáneos, como la transformación digital y la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

3. ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE GOBERNANZA EN ESPAÑA Y PORTUGAL EN BASE A LA LEGISLACIÓN UNIVERSITARIA

Desde la década de 1990, los sistemas europeos han experimentado importantes reformas (Keczer, 2023; Rubio et al., 2023) cuyo objetivo es la contribución de las universidades al desarrollo económico de los países. Se introdujeron nuevos sistemas de evaluación y acreditación de la calidad de la docencia y la investigación, nuevos modelos de financiación y políticas universitarias. Además de estas reformas, en la última década las universidades se han enfrentado a un rápido proceso de internacionalización del conocimiento, la aparición de nuevas tecnologías pioneras, cambios en la formación y las exigencias profesionales y una escasez de personal docente (Rubio et al., 2023).

Estos hechos impactaron el desempeño de las universidades, evidenciando deficiencias y disfunciones ante los nuevos desafíos sociales. Según Rubio et al. (2023), es necesario dotar de instrumentos y órganos para que las universidades públicas cumplan su misión, estableciendo reglas de gobernanza y participación, considerando la autonomía universitaria y el desarrollo de habilidades. Las reformas en el sistema universitario son esenciales para responder a los desafíos y superar las deficiencias (Rubio et al., 2023). En las siguientes secciones, se analizarán las transformaciones en la gobernanza universitaria en España y Portugal, con énfasis en el contexto normativo y su evolución histórica. Se destacarán las particularidades de cada país, con el propósito de explicar sus modelos de gobernanza universitaria.

3.1. EVOLUCIÓN DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA EN ESPAÑA

Se llevaron a cabo reformas en el sistema educativo español para aumentar la participación de profesores, personal y estudiantes, proporcionar autonomía institucional, implementar mecanismos externos de garantía de calidad, garantizar la rendición de cuentas pública y crear universidades más competitivas y con enfoque social. En la siguiente sección, se analizarán las transformaciones en la gobernanza universitaria en España.

3.1.1. EVOLUCIÓN DEL MARCO REGULATORIO UNIVERSITARIO EN ESPAÑA

Keczer (2023) describe como en algunos países europeos las transformaciones en la gobernanza universitaria incluyeron el establecimiento de nuevos estatutos o regímenes legales. Concretamente en España y Portugal también se observó este fenómeno. En la Figura 2 se destacan las principales leyes que regulan el Sistema Universitario Español.

EVOLUCIÓN DEL MARCO REGULATORIO NACIONAL

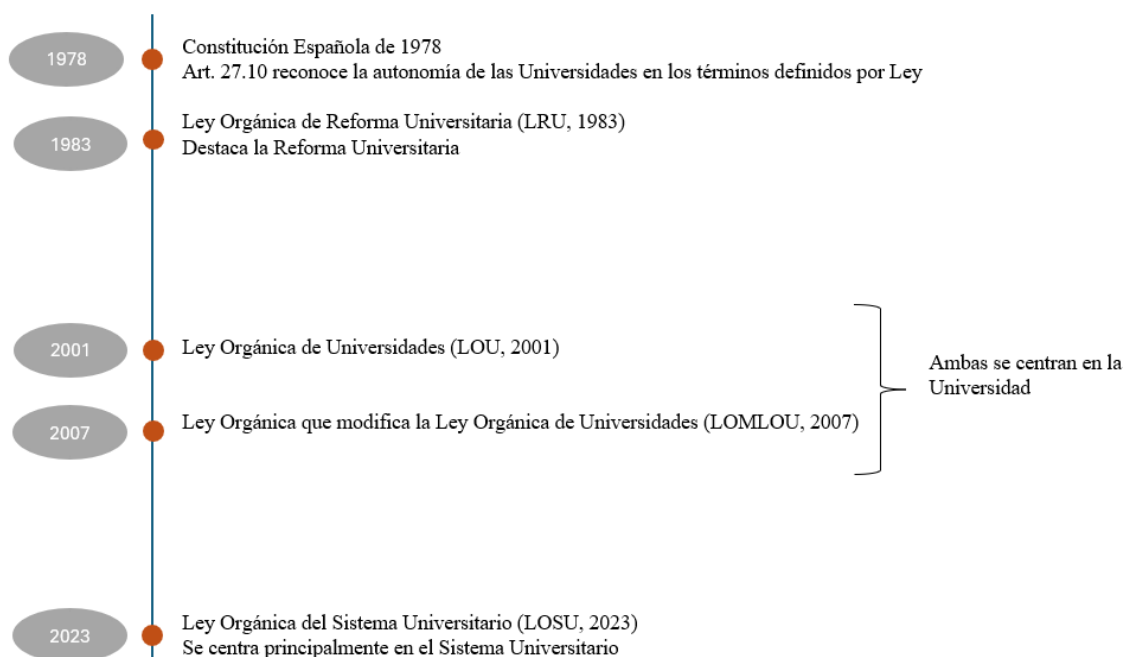


Figura 16: Línea de Tiempo de las Leyes a nivel del Estado que Regulan el Sistema Universitario Español

La Ley Orgánica de Reforma Universitaria (LRU/1983) es la primera ley universitaria del período democrático y, por tanto, es el punto de partida para el análisis de la legislación. Esta Ley sienta las bases de la universidad moderna que tiene en cuenta no solo la docencia y la investigación sino la transferencia del conocimiento al estilo de otros sistemas universitarios europeos (De La Torre; Perez- Esparrells, 2019). La LRU, junto con las otras tres leyes promulgadas posteriormente (LOU/2001; LOMLOU/2007; y LOSU/2023) que, en conjunto, regulan el sistema universitario en España, serán analizadas brevemente a continuación. Sin embargo, es importante resaltar que, además de las leyes nacionales, las comunidades autónomas de España también tienen sus propias normas y regulaciones que afectan la gobernanza universitaria. Estas regulaciones regionales complementan la legislación nacional y permiten una mayor adaptación a las especificidades locales (OSU, 2014).

A nivel autonómico, no todas las regiones tienen regulaciones de los subsistemas universitarios. A continuación, se recogen las normativas de las comunidades autónomas que complementan la estructura legal nacional. Todas ellas son leyes anteriores a la Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU/2023), siendo la última publicada de 2007 en la Comunidad Valenciana:

- a) Ley Andaluza de Universidades (2013);
- b) Ley de Ordenación del Sistema Universitario de Aragón (2005);
- c) Ley de Reorganización Universitaria de Canarias (1989);
- d) Ley de Universidades de Cataluña (2003);
- e) Ley de Universidades de Castilla y León (2003);
- f) Ley del Sistema Universitario de Galicia (2013);
- g) Ley de Organización Institucional del Sistema Universitario de las Illes Balears (2003);
- h) Ley de Coordinación Universitaria de la Comunidad de Madrid (1998); fallida Ley de Espacio Madrileño de Educación Superior (LEMES, 2015);
- i) Ley de Universidades de la Región de Murcia (2005);
- j) Ley del Sistema Universitario Vasco (2004); y
- k) Ley de Coordinación del Sistema Universitario Valenciano (2007), con modificación junio 2012.

Las sucesivas leyes españolas de universidades han permitido la coexistencia del Sistema Universitario Español con los 17 Sistemas Universitarios Autonómicos. Si bien, la previsión es que la mayoría de las regiones adapten o redacten leyes universitarias autonómicas. En este sentido, la LOSU/2023 marcará un punto de inflexión, con una participación de los gobiernos autonómicos mucho mayor que en la Ley Orgánica de Universidades (LOU/2001 y LOMLOU/2007) en los Sistemas Universitarios de sus territorios, lo que posicionará este nuevo marco normativo como uno de los más relevantes dentro de un país europeo con un elevado grado de descentralización de la Educación Superior (muy similar al de Alemania o Suiza).

La LRU/1983, aprobada durante el proceso constituyente español, fue vigente durante 18 años. Esta ley introdujo los consejos sociales en las universidades públicas españolas, dotándoles de competencias que aún están vigentes. La ley estableció órganos colegiados (Claustro Universitario y Junta de Gobierno) y órganos unipersonales (directores, decanos, rector), elegidos por la comunidad universitaria, y determinó que la elección del rector la haría el Claustro Universitario entre los Catedráticos de la universidad (OSU, 2014).

La Ley Orgánica de Universidades (LOU/2001), aprobada en 2001, distinguió las funciones de gobierno, representación, control y asesoramiento, asignando cada una de ellas a un órgano específico de la estructura universitaria (LOU, 2001) e estableció tres componentes básicos de la gestión central de las universidades (LOU, 2001; Rubio et al., 2023): 1) Claustro Universitario, máximo órgano de representación, que elabora los estatutos, elige al rector, aprueba las líneas generales de actuación de la universidad y determina su propia composición; 2) Consejo Social: órgano de participación de la sociedad en la universidad, que supervisa todas las actividades económicas de la universidad y el rendimiento de servicios, coordina la participación social, aprueba el presupuesto y establece normas para la permanencia estudiantil; y 3) Consejo de Gobierno, órgano ordinario de gobierno de la universidad, que define las estrategias, directrices, objetivos, prioridades y organización de la universidad, salvo que el Consejo Social tenga competencia específica.

La LOU/2001 también estableció órganos unipersonales de gobierno y gestión: a) Rector, máxima autoridad académica, representa y dirige la universidad y ejecuta las resoluciones del Claustro Universitario, del Consejo de Gobierno y del Consejo Social; y b) Gerente, responsable de gestionar los servicios administrativos y económicos de la universidad. Cada centro, departamento e instituto cuenta con un órgano de gestión colectiva y órganos de gestión unipersonales. La combinación de todos estos componentes genera desafíos de gobernanza que requieren mecanismos de coordinación efectivos (Rubio et al., 2023).

La LOU/2001 trasladó la elección del rector del Claustro Universitario a la comunidad universitaria, que pasó a elegirlo mediante sufragio universal ponderado, entre los Catedráticos de la Universidad (LOU, 2001; OSU, 2014) y redefinió la composición del Consejo de Gobierno, introduciendo la participación de los miembros del Consejo Social y permitiendo a los rectores nombrar a una parte importante de los miembros (OSU, 2014).

La Ley Orgánica que modifica la Ley Orgánica de Universidades (LOMLOU/2007) otorgó más libertad a las universidades para decidir elementos de su forma de gobierno. Por ejemplo, flexibiliza el sistema de elección de rector, permitiendo a las universidades elegir entre elección por el Claustro o sufragio universal ponderado; reduce la presencia de miembros designados por el rector en el Consejo de Gobierno y da más libertad sobre la participación de los miembros del Consejo Social en el Consejo de Gobierno (LOMLOU, 2007; OSU, 2014).

Durante las discusiones previas a la aprobación de la LOSU/2023, el OSU (2014) evaluó varias propuestas y debates sobre la gobernanza universitaria en España y Cataluña. Según el observatorio, los 42 textos analizados abarcaron temas como:

1. Gobernanza del sistema universitario: nivel de autonomía, intervención del gobierno, papel del gobierno y de las organizaciones empresariales, creación de agencia autónoma de financiación, responsable de establecer criterios de admisión de estudiantes y selección de personal.
2. Órganos de gobernanza interna de las universidades: modelo unitario o dual, elección o designación de miembros, responsable de elegir los miembros.
3. Selección del rector: elección o nombramiento, responsable de seleccionar, perfil (académico o no académico, interno o externo).
4. Selección de decanos y directores: elección o nombramiento.
5. Rol y funciones de la Universidad.

El OSU (2014) criticó que algunas propuestas se basaron en valoraciones equivocadas o relegaron otros factores de las deficiencias de las universidades públicas. El observatorio constató diferentes concepciones del papel de la universidad en la sociedad y concluyó que, debido a las divergencias provocadas por estas visiones distintas, no existe un diagnóstico ni

propuestas consensuadas de mejora para el sistema universitario. Por otro lado, constató consenso sobre la relación entre la gobernanza (interna y externa) y “los objetivos y la función social de la universidad” (OSU, 2014, p. 5; 24).

A continuación, se resumen aquellos cambios más importantes en cuanto a gobernanza universitaria se refieren entre la LOMLOU/2007 y la LOSU/2023. El análisis se circunscribe a las universidades públicas porque, para las privadas, la LOSU/2023 apenas impone restricciones de organización, lo que les sigue permitiendo ser mucho más ágiles en su funcionamiento interno y estratégico y, por lo tanto, en su gobernanza. Además, España no tiene universidades en régimen de Fundaciones Públicas, como acontece en Portugal, si bien cada universidad pública tiene al menos una fundación pública general con encomiendas (o mandatos) fundamentalmente en la faceta de transferencia del conocimiento y de formación a lo largo de la vida (formación continua).

En cuanto a la elección del Rector, se mantiene la relevancia del capital social (lo que supone considerar la participación de toda la comunidad universitaria) y se rechaza la posibilidad de elección del Rector por un Senado o un Consejo Externo (como ocurre en Portugal). La LOSU/2023 se ha decantado por esta opción única de elección por sufragio universal abandonando incluso la posibilidad que existía en la LOMLOU/2007 de que el Rector fuera elegido por el Claustro (o Senado de la universidad). En la LOU/2001 y LOMLOU/2007 el Rector solo podía ser elegido del cuerpo de Catedráticos de Universidad. En contraste, la LOSU/2023 promueve una mayor apertura y diversidad en la selección de líderes universitarios al permitir que el Rector no necesariamente sea catedrático y que sea elegido entre profesores permanentes doctores a tiempo completo, tanto internos como externos a la universidad. Esta novedad es, sin duda, muy relevante por su potencial transformador en el papel y liderazgo de las universidades españolas. Los estatutos de cada universidad no tienen discrecionalidad para optar por no incorporar esta innovación, debiendo, pues, establecer unos determinados méritos mínimos de docencia, investigación o gestión. Mientras se ajustan los estatutos, la Disposición transitoria 1ª fija los siguientes requisitos: tres sexenios de investigación (18 años), tres quinquenios de docencia (15 años) y cuatro años de experiencia en cargos unipersonales. Estos requisitos serán probablemente las barreras que acaben adoptando muchas universidades cuando redacten sus estatutos.

La LOSU/2023 permite que puedan ser elegidos Rectores candidatos internacionales. Anteriormente, se imponía que los candidatos a Rector debieran provenir de la propia universidad, lo cual reforzaba la endogamia y, sobre todo, dificultaba el reconocimiento y la progresión en la carrera profesional. La LOSU/2023 eliminó esta restricción, permitiendo una mayor movilidad y reconocimiento profesional y valoración de los méritos hechos fuera de la institución, permitiendo que los gestores universitarios exitosos aportar sus capacidades y experiencias en diferentes instituciones. Por ejemplo, un director de escuela puede convertirse en rector de esa universidad; un decano de una facultad grande puede convertirse en rector de una universidad mediana; un rector de una universidad pequeña puede asumir una universidad mayor; un vicerrector de una gran universidad puede convertirse en rector de otra universidad más pequeña; y un rector de una universidad altamente investigadora y emprendedora puede transferir su experiencia para desarrollar una universidad más pequeña. Este sistema posibilita movimientos entre diferentes tipos de universidades, promoviendo una mayor movilidad y oportunidades de avance, fortaleciendo el liderazgo universitario en España.

No obstante, los requisitos de pertenencia a la Universidad sí se mantienen para otros cargos unipersonales (decanos y directores). Según el art. 52.1 de la LOSU (2023): “Los Decanos y Decanas de Facultad y los Directores y Directoras de Escuela se elegirán mediante elección directa por sufragio universal en la forma en que se recoja estatutariamente, de entre el personal de los cuerpos docentes universitarios funcionarios y Profesores y Profesores Permanentes Laborales de la universidad [...]”. Asimismo, el mismo artículo establece que la elección de los Directores de Departamento será mediante elección directa por sufragio universal, sin embargo, la selección será realizada por el Consejo de Departamento.

Otro cambio significativo en lo que a gobernanza se refiere es que la LOSU/2023 ha limitado los mandatos del Rector y de los cargos unipersonales electos a seis años, improrrogables y no renovables. De forma que el Rector y su equipo de gobierno, formado por los Vicerrectores, el Gerente y el Secretario General, tiene un único mandato de seis años para ejecutar su gestión. Anteriormente, el mandato era de 4 años, prorrogable por otros 4 años (LOU, 2001; LOSU, 2023; Rubio et al., 2023).

La LOSU/2023 mantiene el Claustro Universitario, el Consejo de Gobierno y el Consejo Social como órganos de gobernanza, definiendo mejor sus composiciones, y establece un nuevo órgano: el Consejo de Estudiantes. La LOSU/2023 define el Claustro Universitario como “el máximo órgano de representación y participación de la comunidad universitaria” (LOSU, 2023, art. 45.1), responsable de elaborar y aprobar los estatutos de la universidad, supervisar la gestión y proponer políticas universitarias (LOSU, 2023; Rubio et al., 2023). “El Consejo de Gobierno es el máximo órgano de gobierno de la universidad (LOSU, 2023, art. 46.1), desempeñando funciones académicas y presupuestarias, tales como: apoyo y aprobación de los planes estratégicos de la universidad, propuestos por el Equipo de Gobierno; definición de directrices y procedimientos para la ejecución de las políticas universitarias; proposición de presupuestos, de las cuentas anuales de la

universidad y del Plan Plurianual de Financiación para aprobación; aprobación de los planes de estudios de la universidad; definición y aprobación de los planes de atracción, estabilización y promoción de docentes e investigadores. Tanto el Claustro como el Consejo de Gobierno deberán tener sus dimensiones definidas por los estatutos de las universidades.

Aunque la LOSU/2023 establece que los porcentajes de representación de los diversos grupos (docentes no permanentes, investigadores no permanentes, profesorado asociado, estudiantado y personal técnico, de gestión y de administración y servicios [PTGAS]) en el Claustro deberán ser fijados en los Estatutos de cada universidad que determinarán, también, el tamaño del Consejo de Gobierno, garantizando la representación de las estructuras de la universidad, la ley define unos porcentajes mínimos, reduciendo las ambigüedades de interpretación en comparación con la LOU/2001. Sin embargo, aún hay aspectos criticables: falta de homogeneidad en valores de representación docente, ya que en Claustro se exige un 51% de profesores permanentes (sean funcionarios o laborales) y en el Consejo de Gobierno se requiere una mayoría, lo cual genera disparidades y puede dar lugar a variadas interpretaciones sobre la composición de estos órganos; baja representación de los estudiantes en el Consejo de Gobierno ya que, si bien la ley fija un mínimo del 10% de estudiantes en este consejo (frente al 25% fijado para el Claustro), este porcentaje probablemente se adoptará en muchas universidades; impidiendo una mayor participación estudiantil; baja representación del PTGAS en el Consejo de Gobierno (mínimo del 10%) y falta de definición del porcentaje mínimo de claustrales representantes de este grupo (LOSU, 2023; Rubio et al., 2023).

El Consejo de Estudiantes es un “órgano colegiado superior de representación y coordinación del estudiantado” (LOSU, 2023, art. 48.1). La LOSU/2023 establece que las universidades deberán contar con consejos de estudiantes, dotados “de plena autonomía para el cumplimiento de sus fines” (LOSU, 2023, art. 48.2), y con la función principal de defender los intereses de los estudiantes en los órganos de gobierno de la universidad (LOSU, 2023). La composición, funcionamiento y fines de los consejos deberán ser detallados en los estatutos de las universidades y sus miembros ser elegidos entre estudiantes de diferentes centros (LOSU, 2023; Rubio et al., 2023). Estos órganos colegiados articularán mejor la representación del estudiantado que la fragmentación que establecía la LOU/2001, que separaba la representación entre delegados de alumnos y representantes electos en los órganos de gobierno. Convendría reforzar en los estatutos de las universidades públicas la voz de los estudiantes dando a los representantes mandatos más largos, de dos o, como máximo, tres años, en lugar de uno solo, asegurando la continuidad de sus iniciativas. Además, estos mandatos podrían renovarse gradualmente, con la sustitución de la mitad o un tercio de los representantes cada año, permitiendo la permanencia de algunos miembros y la integración gradual de otros nuevos.

Frente a la LOU, que imponía la existencia de escuelas o facultades y departamentos, la LOSU da mayor contenido a la autonomía universitaria para fijar su estructura interna, según se regule en cada estatuto. Pero, si una universidad decidiera adoptar otra denominación para esos niveles intermedios (distinta a escuelas, facultades o departamentos), podría por ejemplo establecer que sus respectivos responsables fueran nombrados directamente por el equipo rectoral. Evidentemente puede valorarse también reevaluar la remuneración de los niveles intermedios, así como establecer que funciones quedarían para los directores de escuelas, facultades o departamentos (si finalmente no desaparecerían estos cargos electos y convivieran con las nuevas figuras).

En el actual sistema, no sólo en las decisiones de primer nivel como el máximo representante de la universidad (Rector), sino que también los representantes del segundo y tercer nivel se eligen por y entre sus miembros, y resultan casi inamovibles (la censura exige dos tercios de los votos). Respecto a las decisiones en el tercer nivel (Directores de Departamento), el nivel más bajo de esta estructura de gobernanza en España –los departamentos– es el que coopta a los nuevos profesores. Se les atribuye, además, competencia para decidir no solo el reparto entre sus miembros de las asignaturas y otras funciones académicas, sino también si aceptan asumirlas. Por último, en las decisiones en el segundo nivel (como elección de Decanos de Facultades o Directores de Escuelas), la consecuencia es que los niveles más altos –escuelas y facultades– ostentan un cierto prestigio de representación y manejan un presupuesto de relativamente pequeña envergadura para operar los servicios generales. Pero los Decanos o Directores de las Facultades o Escuelas se resignan, en muchos casos, a que la estrategia académica sea esencialmente la mera agregación de las peticiones que emanan desde los departamentos y la investigación la lleven a cabo los grupos de investigación (interdisciplinarios) de la propia universidad, dificultándose una visión conjunta del rumbo que pretende tomar el centro sea facultad o escuela (dificultades en el nivel de gobernanza horizontal).

Por tanto, con las anteriores leyes universitarias se superponían los niveles de decisión y de legitimidad que no respondían propiamente a ninguna jerarquía, sino más bien a un reparto de competencias que adolecía de numerosos solapes (conflictos de interés). Era frecuente que a múltiples niveles – entre profesores o grupos de investigación, entre departamentos, o entre instancias intermedias (Facultades o Escuelas) e incluso las más altas (Rectorado)– los conflictos y las decisiones se enquistaban en el tiempo ante la ausencia de una autoridad efectiva con capacidad para arbitrar y resolver la dificultad de alinear tantos niveles independientes que responden a cuerpos electorales. La cuestión es si, con la aplicación de la

LOSU/2023 en los futuros estatutos de las 50 universidades públicas españolas, los problemas existentes de gobernanza a nivel de centro (Facultades o Escuelas) se podrán evaluar y corregir (dificultades en el nivel de gobernanza horizontal). Una posibilidad podría consistir en quitar algo de poder a los departamentos, dando más poder a las escuelas para planificar y dirigir su actividad, en particular a través de un equipo de directores de titulación que pudiesen atraer y seleccionar los contenidos y elegir a los profesores más adecuados (como de facto ya se aplica en algunas universidades públicas con estructuras más presidencialistas). Este funcionamiento (una vez más, supondría homologar España con algunos países europeos) permitiría superar la actual situación donde la oferta docente está casi totalmente condicionada por la inercia corporativista que imponen los departamentos.

Finalmente, la LOSU (2023) redefine el Consejo Social (art. 47) como “órgano de participación y representación de la sociedad, un espacio de colaboración y rendición de cuentas en el que se interrelacionan con la universidad las instituciones, las organizaciones sociales y el tejido productivo”. Este énfasis en la participación y la representación es nuevo en LOSU/2023 respecto a la LOU/2001 y LOMLOU/2007, destacando el Consejo Social como un espacio para la colaboración y la rendición de cuentas. Por ello, se realizará, con la periodicidad establecida en los nuevos “Estatutos, una sesión conjunta del Consejo Social y del Consejo de Gobierno de cada universidad”, algo no previsto en las leyes anteriores, y la creación, de mutuo acuerdo, entre los dos órganos, de comisiones conjuntas para promover, desplegar y evaluar iniciativas (LOSU, 2023).

Este órgano refleja la visión de la universidad como servicio público vinculado a la comunidad y surge de la necesidad de que las comunidades autónomas ejerzan su competencia de vigilancia del cumplimiento del servicio público atribuido a las universidades. Con la idea subyacente de integrar la universidad en su entorno social, en España, el Consejo Social es uno de los órganos de gobierno universitario con más poder (Rubio et al., 2023).

El Consejo Social sigue teniendo competencias muy importantes con respecto a la aprobación de los presupuestos universitarios y normativa relativa a la financiación de la universidad. En concreto, se encarga de “elaborar, aprobar y evaluar un plan trienal de actuaciones dirigido prioritariamente a fomentar las interrelaciones y cooperación entre la universidad, sus antiguos alumnos y su entorno cultural, profesional, científico, empresarial, social y territorial, así como su desarrollo institucional” (LOSU, 2023). Tiene las competencias de aprobar: el presupuesto anual de la Universidad y su liquidación, a propuesta del Consejo de Gobierno; las cuentas anuales de la institución universitaria y de las entidades que de ella dependan (por ejemplo, las fundaciones); la programación plurianual de financiación, a propuesta del Consejo de Gobierno; en caso de liquidación del presupuesto de la Universidad con remanente de tesorería negativo, la reducción de gastos del nuevo presupuesto por cuantía igual al déficit producido; las asignaciones de los complementos retributivos; las normas que regulen el progreso y la permanencia de los estudiantes; y la creación por la Universidad de fundaciones del sector público u otras personas jurídicas de naturaleza pública.

El Consejo puede enfrentar desafíos, como el riesgo de una administración paralela, la posibilidad de servir a intereses particulares y la influencia de poderes económicos e ideológicos. La reforma de las funciones y de la gobernanza universitaria debe minimizar estos riesgos y asegurar que el interés público esté ampliamente representado (Rubio et al., 2023). En la Figura 3 se recogen aquellos cambios con la LOSU/2023 con respecto a LOU/ 2001 y a LOMLOU/2007:

LOU/2001	LOMLOU/2007	LOSU/2023	Consecuencias de la LOSU/2023 para la Gobernanza Universitaria
Asegura la autonomía universitaria	Mantiene la autonomía universitaria	Refuerza la autonomía universitaria	Refuerza la autonomía al permitir mayor flexibilidad en la estructura interna y en la selección de líderes, promoviendo innovación y adaptación a las especificidades locales. Esta autonomía va acompañada de la necesidad de mayor transparencia y rendición de cuentas.
Libertad para elaborar sus propios estatutos asegurada, pero con directrices nacionales	Se mantiene, con algunas actualizaciones	Ampliada, permitiendo una mayor personalización	Las universidades tienen más libertad para adaptar sus estructuras y reglas internas a las necesidades locales, ampliando la capacidad de respuesta a las demandas específicas y promoviendo un ambiente más dinámico y flexible.
Rector elegido por la comunidad universitaria, mediante sufragio universal ponderado, entre los Catedráticos de la Universidad Mandato: 4 años, con una reelección	Rector elegido por el Claustro Universitario o por la comunidad universitaria mediante sufragio universal ponderado, entre los Catedráticos de la Universidad Mandato: 4 años, con una reelección	Rector elegido por sufragio universal ponderado entre la comunidad universitaria, sin necesidad de ser catedrático, pudiendo incluir profesores permanentes externos a la universidad Mandato: 6 años, sin reelección	La elección del rector por sufragio universal y la posibilidad de incluir candidatos de otras instituciones aumentan la participación de la comunidad universitaria, promoviendo una mayor diversidad en el liderazgo universitario.
Selección de titulares de los órganos unipersonales elegidos (Decanos y Directores): Decanos de Facultad y Directores de Escuela: Elegidos, conforme a los Estatutos, entre profesores doctores del cuerpo docente del respectivo centro Directores de Departamento: Elegidos por el Consejo de Departamentos, entre	Elegidos, conforme a los estatutos, entre profesores con vinculación permanente a la universidad, con Directores de Departamento siendo elegidos por el Consejo de Departamento	Elección directa por sufragio universal entre profesores de los cuerpos docentes universitarios y profesores permanentes de la universidad Decanos de Facultad y Directores de Escuela: elegidos conforme a los estatutos Directores de Departamento: elegidos por los miembros del Consejo de Departamento	La elección directa por sufragio universal puede aumentar la representatividad y la transparencia en la gobernanza universitaria, y la posibilidad de elegir profesores con vínculo permanente fortalece la participación y la legitimidad de los elegidos.

LOU/2001	LOMLOU/2007	LOSU/2023	Consecuencias de la LOSU/2023 para la Gobernanza Universitaria
profesores doctores del cuerpo docente del departamento			
Definición de las principales estructuras de gobernanza (a nivel de gestión central) (Claustro Universitario, Consejo de Gobierno, Consejo Social)	Definición de las principales estructuras de gobernanza (a nivel de gestión central) (Claustro Universitario, Consejo de Gobierno, Consejo Social)	Definición de las principales estructuras de gobernanza (a nivel de gestión central) (Claustro Universitario, Consejo de Gobierno, Consejo Social, Consejo de Estudiantes)	Mantenimiento y fortalecimiento de las estructuras anteriores, con la adición del Consejo de Estudiantes, que formaliza la participación de los estudiantes y promueve una gobernanza más inclusiva y representativa.
Participación de los segmentos en la gobernanza: Claustro: Representación docente mínima del 51%; Representación de estudiantes y personal técnico, de gestión y de administración y servicios (PTGAS) sin porcentajes definidos Consejo de Gobierno: 30% designados por el Rector; 30% entre decanos o directores; 40% elegidos por el Claustro, en la misma proporción de sus miembros Consejo Social: un representante de cada segmento (profesor, estudiante y PTGAS), elegido por el Consejo de Gobierno entre sus miembros	Claustro: Representación mayoritaria de docentes; representación de estudiantes y PTGAS sin porcentajes definidos Consejo de Gobierno: Representación de decanos y directores, y de miembros de la comunidad universitaria, reflejando la proporción de los sectores en el Claustro Consejo Social: sin cambios	Claustro: Docentes: 51% Estudiantes: mínimo 25% PTGAS: porcentajes no especificados Consejo de Gobierno: Docentes: mayoría Estudiantes: mínimo 10% PTGAS: mínimo 10% Elección: 1/3 de los miembros elegido por el Rector Consejo Social: Tres representantes: • Uno del personal docente e investigador y uno del PTGAS, ambos elegidos por el Consejo de Gobierno • Uno del Consejo de Estudiantes, elegido por el propio Consejo de Estudiantes Consejo de Estudiantes: estudiantes de los diferentes centros	La disparidad en los requisitos de representación docente, como el 51% en el Claustro y la mayoría en el Consejo de Gobierno, puede generar variaciones en la interpretación de la composición de estos órganos. También hay baja representación de estudiantes y PTGAS en el Consejo de Gobierno, y ausencia de porcentajes definidos para PTGAS en el Claustro. No obstante, el establecimiento del Consejo de Estudiantes formaliza la participación estudiantil y promueve una mayor integración en la gobernanza universitaria, contribuyendo a la igualdad de oportunidades y a la no discriminación.
Representación obligatoria de miembros externos en el Consejo de Gobierno (tres miembros) y en el Consejo Social, que está compuesto por personalidades ajenas a la universidad, sin especificación cuantitativa	Representación opcional de hasta tres miembros externos en el Consejo de Gobierno y obligatoria en el Consejo Social, que está compuesto por personalidades ajenas a la universidad, sin especificación cuantitativa	Reserva la representación de miembros externos en el Consejo Social, con miembros propuestos por los diferentes sectores representativos de la sociedad	Promoción de una gobernanza más conectada con la sociedad, mejorando la transparencia y la rendición de cuentas.

Figura 17: Cambios en el marco legal y consecuencias para la gobernanza institucional

Como principales consecuencias, la LOSU/2023:

- a) Promueve una participación más democrática en la elección de rectores y otros cargos unipersonales, estableciendo la elección por sufragio universal;
- b) Incluye la posibilidad de candidatos externos, provenientes de otras comunidades autónomas e internacionales, en la elección de rector, lo que puede reducir la endogamia y aportar nuevas perspectivas y experiencias al liderazgo universitario;
- c) No exige que el rector sea catedrático, lo que puede fomentar una mayor diversidad de género en la elección de los rectores;
- d) Amplía el tiempo de mandato, pero lo establece como improrrogable, lo que puede promover la renovación y estabilidad en la dirección, aunque puede limitar la continuidad de políticas a largo plazo;
- e) Determina la creación del Consejo de Estudiantes, lo que contribuye a una gobernanza más inclusiva y representativa;
- f) Refuerza la autonomía universitaria, permitiendo mayor libertad en la elaboración de estatutos, en la creación de nuevas estructuras y en la adaptación de las ya existentes a las especificidades locales.

La nueva ley universitaria tiene como objetivo introducir cambios en la gobernanza universitaria, garantizar un financiamiento adecuado y mejorar las condiciones del personal docente. Busca promover la igualdad, limitar la endogamia, reducir la temporalidad y simplificar la carrera académica, creando una trayectoria profesional estable y condiciones de trabajo dignas (Rubio et al., 2023). Los puntos clave de la LOSU/2023 incluyen: inversión mínima del 1% del PIB para garantizar un financiamiento adecuado; conversión de profesores a tiempo parcial en puestos permanentes; organización de la carrera académica en tres fases (acceso, estabilización y promoción), imponiendo un límite de 10 años para la estabilización; reducción del límite de cargos temporales del 40% al 8%; promoción de medidas contra la endogamia y acciones afirmativas a favor de la igualdad de género, priorizando, en igualdad de condiciones, la contratación de personas del sexo menos representado; posibilidad de contratar profesores e investigadores reconocidos internacionalmente; modificación de la elección del rector, eliminando la exigencia de ser catedrático; reconocimiento del derecho estudiantil a paros académicos; representación estudiantil en los órganos sociales; y promoción de la movilidad internacional de estudiantes y personal (LOSU, 2023; Rubio et al., 2023).

Algunas críticas a la LOSU/2023 incluyen (Rubio et al., 2023):

- a) Falta de consenso y negociación en su creación, resultando en un déficit democrático;
- b) Ausencia de compromiso financiero concreto;
- c) Dificultad en la renovación de la fuerza laboral debido a la protección de la tasa de sustitución de personal y a la inexistencia de una carrera académica clara y predecible;
- d) Mantenimiento de dos categorías de profesores (servidores públicos y docentes temporales), dificultando la movilidad entre categorías y aumentando la precariedad y desigualdades;
- e) Ausencia de mejoras en el sistema de remuneración;
- f) Escasas mejoras para el personal docente temporal;
- g) Ausencia de mejoras para el personal docente a tiempo parcial.

La nueva gobernanza universitaria se inserta en la agenda europea y tiene como objetivo modernizar la universidad, integrándola a la sociedad como motor económico y social, y mejorar el desempeño institucional y del sistema en su conjunto. La autonomía de las universidades y la reducción de la burocracia están llevando a un escenario de competencia entre las universidades, impactando el desempeño y los servicios ofrecidos, y exigiendo una gestión profesional y una mayor rendición de cuentas ante la sociedad.

Estos cambios impulsados por la LOSU/2023 reflejan un movimiento hacia una gobernanza universitaria más abierta, democrática, inclusiva y adaptable, alineada con las tendencias internacionales y las necesidades emergentes de la sociedad española.

3.2. EVOLUCIÓN DE LA GOBERNANZA UNIVERSITARIA EN PORTUGAL

En Portugal, se implementaron reformas en la gobernanza universitaria para aumentar la flexibilidad en la gestión, simplificar la gobernanza interna, reforzar el liderazgo institucional y promover una mayor participación de las partes interesadas externas (Magalhães et al., 2013a, 2013b). En la siguiente sección, se analizarán la evolución del marco regulatorio universitario en Portugal y sus consecuencias.

3.2.1. EVOLUCIÓN DEL MARCO REGULATORIO UNIVERSITARIO EN PORTUGAL

Los cambios en la gobernanza universitaria en Portugal, similares a los que ocurrieron en otros países, incluyeron el establecimiento de nuevos estatutos o regímenes legales (Keczer, 2023). La Ley de Autonomía Universitaria de 1988 (Ley nº108/88, de 24 de septiembre) fue reemplazada en 2007 por la Ley 62/2007 - Régimen Jurídico de las Instituciones de Educación Superior (RJIES) (Keczer, 2023; Magalhães et al., 2013b).

El régimen fue influenciado por la filosofía de la nueva gestión pública (NGP) (Magalhães et al., 2013b) y por el informe elaborado por la OCDE en 2007, que tuvo un impacto significativo en la aprobación de la Ley 62/2007 (Keczer, 2023). Este nuevo régimen legal promovió nuevas estructuras de gestión y gobernanza, introdujo una nueva división institucional del poder y permitió a las IES portuguesas elegir entre dos modelos institucionales: fundación pública de derecho privado e instituto público de derecho público. En otras palabras, la nueva ley permitió a las IES asumir la forma jurídica de fundación pública (Keczer, 2023).

Este nuevo marco legal cambió la relación entre el Estado y las IES y, internamente, la relación entre sus segmentos (Magalhães et al., 2013b). En 2008 y 2009, las IES portuguesas adaptaron sus estructuras organizativas y de gobernanza al RJIES, introduciendo el modelo de fundación universitaria, cuyos órganos de gobierno son el Auditor y el Consejo de Fiduciarios, compuesto por actores externos calificados e y públicamente reconocidos, designados por el gobierno (Magalhães et al., 2013a, 2013b).

El RJIES buscó transformar el sistema de educación superior de Portugal pasando de un liderazgo electo a uno seleccionado, simplificando la gobernanza interna, reduciendo el tamaño de los principales órganos de gobernanza, aumentando la participación de partes interesadas externas en los niveles de gestión central y media, ampliando la autonomía institucional y permitiendo que las IES se convirtieran en fundaciones públicas de derecho privado, aumentando así su flexibilidad en la gestión de los recursos. Además, el RJIES valoró los órganos de gestión y reforzó la centralización de los procesos de toma de decisiones (Magalhães et al., 2013a, 2013b).

Según el nuevo régimen jurídico, aunque las IES portuguesas tienen la libertad de crear sus propios órganos de gobierno, sus principales estructuras de gestión y gobernanza son: a) consejo general; b) rector (o presidente, en el caso de los politécnicos); y c) consejo de gestión (Keczer, 2023; Magalhães et al., 2013a, 2013b).

El consejo general es el principal órgano de toma de decisiones, responsable de ratificar cambios a los estatutos, elegir o destituir al rector, evaluar sus decisiones y aprobar propuestas operativas, presupuestarias y financieras (Keczer, 2023). La composición del consejo es limitada (de 15 a 35 miembros), variando según el tamaño de la institución y de sus unidades orgánicas (facultades y/o escuelas) (Magalhães et al., 2013b).

El rector, elegido por el consejo general para un mandato de cuatro años, renovable por otros cuatro, tiene poder de decisión sobre los asuntos previamente asignados al Senado, en la ley anterior. El RJIES permitió que el rector fuera profesor o investigador en la propia institución o en otras instituciones portuguesas o internacionales (Keczer, 2023).

El consejo de gestión es nombrado y dirigido por el rector (Keczer, 2023; Magalhães et al., 2013a, 2013b) y está compuesto por hasta “cinco miembros, incluido el vicerrector y un director” (Keczer, 2023, p. 52). Este consejo es responsable de la gestión administrativa, patrimonial y financiera de la institución, de gestionar los recursos humanos y definir cargos y salarios (Keczer, 2023). Si bien el consejo de gestión puede implicar diferentes niveles de centralización y descentralización, tiene la capacidad de delegar poderes necesarios para asegurar la eficiencia, cumpliendo con el principio de subsidiariedad. El liderazgo del rector en este consejo refuerza su papel como gestor responsable de la gobernanza (Magalhães et al., 2013a).

La autonomía de las universidades públicas, sancionada por la constitución y garantizada por la Ley de Autonomía Universitaria de 1988, se mantuvo con el RJIES, aunque la autonomía pedagógica fue reducida por la acreditación obligatoria de los ciclos de estudio por la Agencia de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (A3ES) creada por el Estado mediante Decreto-Ley nº 369/2007, de 5 de noviembre (Keczer, 2023; Magalhães et al., 2013a, 2013b).

El nuevo marco legal impuesto por el RJIES trajo cambios significativos en la gobernanza de las universidades portuguesas:

- 1) El consejo general reemplazó a los anteriores principales órganos colegiados, la asamblea general y el senado, asumiendo la mayoría de sus poderes (Keczer, 2023);
- 2) Tener un senado ya no es obligatorio, pasando a ser una decisión voluntaria de las universidades. Así, el Senado, antes un órgano decisorio, dejó de existir o pasó a ser consultivo, con pocos miembros, siendo consultado por el

- rector sobre materias específicas y de acuerdo con los estatutos de cada institución (Keczer, 2023; Magalhães et al., 2013a, 2013b);
- 3) La participación de actores externos se ha vuelto obligatoria en los órganos de alta dirección, como el consejo general, y en el consejo de fiduciarios, en el caso de las fundaciones universitarias (Keczer, 2023; Magalhães et al., 2013a, 2013b);
 - 4) La regulación limitó el tamaño del principal órgano de toma de decisiones, reduciendo la participación de los miembros internos y aumentando la de los externos en los órganos de gobernanza (Keczer, 2023; Magalhães et al., 2013b);
 - 5) Los consejos administrativos fueron reemplazados por los consejos de gestión, que asumieron responsabilidades por la gestión administrativa, financiera y de recursos humanos de la institución (Keczer, 2023);
 - 6) Se añadió una dimensión ejecutiva al rol del rector, concentrando más poder en el rector y en el consejo de gestión (Keczer, 2023; Magalhães et al., 2013b).

La figura 4, a continuación, presenta los principales cambios en el marco legal y sus consecuencias para la gobernanza institucional:

Ley de autonomía universitaria (1988)	Régimen jurídico de la educación superior (RJES) (2007)	Consecuencias para la gobernanza
Autonomía estatutaria, científica, pedagógica, administrativa, financiera, disciplinar	Sin cambios importantes	La autonomía institucional no se ve afectada, excepto en el caso de la autonomía pedagógica (acreditación obligatoria de los ciclos de estudio)
Libertad para elaborar sus propios estatutos, incluida la definición de los órganos sociales	Sin cambios	El derecho como modelo
Definición de las principales estructuras de gobernanza (Asamblea Universitaria, Rector, Senado y Consejo Administrativo)	Definición de las principales estructuras de gobernanza (Consejo General, Rector, Consejo de Gestión)	El Senado, cuando existe [por decisión del IES], es únicamente un órgano consultivo
Participación de todos los segmentos de las universidades, promoviendo métodos de gestión democrática Paridad entre docentes y estudiantes	Representación docente 55% Estudiantes 15%	Limitación y disminución de la representación de todos los segmentos de las universidades
Representación no obligatoria de miembros externos hasta un 15%	Participación de partes interesadas externas obligatoria por ley Miembros externos 30%	Mayor participación e influencia de stakeholders externos
Las universidades son instituciones de derecho público	En condiciones específicas, posibilidad de introducir el modelo de universidad fundacional	Gestión basada en el derecho privado
Equilibrio entre la representación de todas las Facultades/Escuelas sin considerar su tamaño	No existe una representación obligatoria de las Facultades/Escuelas/Departamentos en los órganos de gobernanza	Las Facultades/Escuelas/Departamentos están subrepresentados en los órganos de gobernanza
Autonomía científica, pedagógica, administrativa y financiera de las unidades de gestión intermedia (nivel docente) previstas en los estatutos de la Universidad Órganos de gobierno definidos por la ley (Asamblea de	Unidades autónomas con órganos autogestionados y autonomía de gestión a definir en el marco de los estatutos de la Universidad	Diferencia entre Facultades/Escuelas/Departamentos con o sin órganos autogestionados. Aquellos con órganos autogestionados disfrutaban de un mayor margen para tomar decisiones

Representantes, Consejo Directivo, Consejo Pedagógico y Consejo Científico)	Órganos de gobierno definidos por la ley (Consejo Científico y Consejo Pedagógico)	

Figura 18: Cambios en el marco legal y consecuencias para la gobernanza institucional. Fuente: Magalhães et al. (2013a, p. 250)

Como principales consecuencias, el RJIES:

- Reemplazo de la asamblea universitaria por el consejo general como principal órgano de toma de decisiones, con una reducción de su tamaño (Keczer, 2023; Magalhães et al., 2013a);
- Eliminación de grandes órganos colegiados, resultando en la pérdida de foros para discusiones institucionales amplias y reemplazando la toma de decisiones colectiva por la centralización del poder (Keczer, 2023; Magalhães et al., 2013a);
- Cambio en la composición de los órganos de gobernanza, con menor participación estudiantil, mayor participación docente e inclusión de miembros externos (Keczer, 2023; Magalhães et al., 2013a);
- Selección del rector por el consejo general, en lugar de por la asamblea universitaria (pares) (Keczer, 2023);
- Los senados académicos no son obligatorios y, cuando existen, actúan únicamente como órganos consultivos (Keczer, 2023);
- Centralización de funciones administrativas en el consejo de gestión, cuyos miembros son designados por el rector (Keczer, 2023);
- Mayor autonomía en la gestión de personal para las instituciones con estatus fundacional, permitiendo la contratación bajo legislación laboral privada y el establecimiento de carreras paralelas, aunque la ley exige que ambas carreras sean comparables, limitando diferenciaciones significativas entre ellas (Keczer, 2023);
- Predominio de discursos que promueven una visión gerencialista de la educación superior (Magalhães et al., 2013b).

Sin embargo, no se cumplieron todas las expectativas respecto al RJIES (Keczer, 2023):

- La autonomía financiera de las IES se vio gravemente afectada por importantes recortes presupuestarios globales;
- A pesar de estos recortes, se amplió la autonomía financiera y de gestión de las instituciones fundacionales, permitiendo más libertad en la contratación y la gestión de activos;
- Sin embargo, las reducciones presupuestarias limitaron los beneficios prácticos de una mayor flexibilidad en la gestión del personal y la financiación de las IES fundacionales;
- el estatus fundacional no resultó en cambios radicales en la gobernanza universitaria, ya que las instituciones optaron por mantener rastros de colegialidad en sus modelos de gobernanza; esta elección refleja características institucionales como el tamaño y la tradición, más que un estatus legal;
- Si bien la ley permite la contratación de rectores externos no académicos, esta práctica aún no se ha adoptado.

Además, para minimizar la subrepresentación de diferentes segmentos en los órganos de gobernanza, las universidades portuguesas crearon órganos consultivos que garantizan la participación de los miembros internos en los procesos de toma de decisiones. Estos órganos favorecen la interacción entre los miembros y promueven la membresía en el grupo, contrarrestando la falta de representación resultante del RJIES (Magalhães et al., 2013b).

Más aún, la centralización del poder en la administración central puede no ser tan efectiva como se esperaba, debido a la fragmentación del proceso de toma de decisiones. Las diferentes formas de elegir a los gestores centrales e intermedios requieren esfuerzos de coordinación institucional para garantizar la alineación estratégica y la rendición de cuentas (Magalhães et al., 2013a). Por otro lado, la coordinación institucional intensifica el “control y seguimiento de las actividades de enseñanza y aprendizaje, lo que sugiere que la transición del gobierno a la gobernanza aumenta la regulación” (Magalhães et al., 2013a, p. 256) La autonomía de las instituciones interfiere en su relación con el Estado, que mantiene una regulación intensa y amplia (Magalhães et al., 2013b).

La autonomía institucional se ha convertido en un instrumento político regulatorio, cuyo objetivo es implementar modelos de gobernanza adaptables a entornos competitivos y en constante cambio. Si bien existe consenso sobre la necesidad de autonomía y autogobernanza en las universidades, los gobiernos fortalecen sus marcos regulatorios para asegurar el cumplimiento de sus objetivos. Esta instrumentalidad fue la principal motivación para las reformas en la educación superior. Sin embargo, las relaciones regulatorias han cambiado, reemplazando el control previo a través del financiamiento por un control posterior basado en resultados (Magalhães et al., 2013b).

Aunque hubo un aumento en los nombramientos como forma de establecer órganos de gobernanza, las elecciones siguieron. Así, el RJIES no impuso un sistema exclusivamente de nombramientos de arriba hacia abajo, como se puede ver en la figura 5:

	Elección	Nombramiento	Cooptación
Nivel central			
Consejo de Fiduciarios (Universidades Fundacionales)		X	
Miembros del Consejo General	X		X
Presidente del Consejo General	X		
Rector	X		
Administración central		X	
Gestión media			
Director	X		
Consejos Científicos y Pedagógicos	X		

Figura 19: Procedimientos de selección de órganos de gobernanza según RJIES. Fuente: Magalhães et al. (2013b, p. 306)

Se observa que los miembros externos del consejo general son cooptados por miembros internos elegidos por los pares y que los directores y decanos pueden ser elegidos por órganos colegiados que representan a todos los segmentos, de acuerdo con los estatutos de las universidades (Magalhães et al., 2013b).

Las universidades tradicionalmente han valorado las relaciones horizontales en redes académicas en lugar de relaciones jerárquicas. A pesar del enfoque mixto en la constitución de los órganos de gobernanza, hay una pérdida notable de colegialidad en las IES. Esta combinación de nombramientos y elecciones impacta significativamente la dinámica y eficacia de las universidades. Por un lado, desfavorece el comando y control, lo que puede generar problemas de gobernanza debido a la fragmentación de la legitimidad entre representación y línea jerárquica de decisión e implementación. Por otro lado, el enfoque mixto mitiga las tensiones entre la administración central y la gestión media, ya que el nombramiento introducido por la NGP no proporciona una cadena de mando clara de arriba hacia abajo. Así, el enfoque mixto favorece el desarrollo de relaciones de poder horizontales, enfatizando la colaboración y la negociación en lugar del comando y control como *modus operandi* (Magalhães et al., 2013b).

La implementación de RJIES generó varias preocupaciones y preguntas, como lo destaca Keczer (2023):

- 1) Temores de una “agenda de privatización”, que podría someter a las instituciones a intereses privados;

- 2) Miedo a que los gobiernos se sientan menos responsables de financiar las instituciones de educación superior, presionándolas para buscar fuentes alternativas de ingresos y reevaluar sus prioridades en función de los rendimientos financieros;
- 3) Temores de que el estatus fundacional pueda comprometer el espíritu público y la misión de las IES cuando operan bajo el derecho privado;
- 4) Preocupaciones de que el modelo fundacional pueda conducir a una total liberalización y desregulación de las condiciones laborales, afectando la autonomía profesional y la libertad académica y creando un sistema de dos niveles con instituciones de élite y no élite;
- 5) Preocupación por una gestión menos democrática debido a reducciones en la representación de docentes y estudiantes en los órganos de gobierno.

La implementación del modelo fundacional generó incertidumbre por falta de claridad jurídica e insuficiente comunicación, dificultando la aplicación del RJIES. Estas incertidumbres abarcan cuestiones como la igualdad en la promoción y remuneración de los empleados públicos y privados, la definición de las tasas académicas como ingresos privados y la compatibilidad de las donaciones privadas con los fondos públicos. Además, la recesión mundial dio lugar a importantes recortes presupuestarios de alrededor del 30%, lo que afectó la financiación y la autonomía de las IES. Se suspendieron las prerrogativas legales, lo que reintegró las IES fundacionales al presupuesto estatal, haciendo que el estatus de fundacional fuera menos viable y beneficioso de lo previsto inicialmente. El nuevo estatus legal reflejó una transición del control estatal a la supervisión; sin embargo, las restricciones económicas debido a la crisis económica reintrodujeron formas más directas de control estatal sobre todas las IES (Keczer, 2023).

Además, el RJIES no implica que las IES sean independientes del gobierno en términos de financiación (Keczer, 2023). Incluso, el nuevo estatus legal reforzó que las IES tienen autonomía, pero están sujetas a regulación externa, acreditación y evaluación por parte del gobierno y autoridades externas, lo que limita su autonomía institucional (Magalhães et al., 2013a).

En la gestión de recursos humanos, las IES portuguesas tienen una relativa autonomía; sin embargo, deben cumplir con requisitos legales. Deben establecer regulaciones internas para la evaluación del rendimiento académico y del personal no docente, con indicadores instrumentales y gestión por objetivos. Enfrentan limitaciones en el reclutamiento de estudiantes debido a regulaciones centralizadas. Las instituciones pueden tomar decisiones, desarrollar estatutos y definir estructuras de gestión intermedia, destacando el liderazgo institucional. No obstante, la RJIES y la necesidad de demostrar resultados presionan los instrumentos de evaluación del rendimiento y la rendición de cuentas (Magalhães et al., 2013a).

Según Magalhães et al. (2013a) la autonomía de las IES varía dependiendo de su aplicación por parte de los actores institucionales. La autonomía de las IES portuguesas no ha aumentado de manera uniforme y, en algunas áreas, como el desarrollo de nuevos programas y el control de calidad, ha disminuido, ya que los programas propuestos por las IES deben ser aprobados por la agencia de acreditación (Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior– A3ES). En la gobernanza portuguesa de la educación superior, hay un énfasis en la gestión y el liderazgo, con el liderazgo gubernamental e institucional desempeñando papeles clave en las reformas, mientras que los académicos mantienen influencia en el desarrollo de programas y la garantía de calidad.

La reforma de la gobernanza impactó a las instituciones, promoviendo la erosión de la colegialidad e imponiendo la participación de actores externos (Magalhães et al., 2013a). Además, las IES enfrentan desafíos continuos derivados de una reducción significativa de la financiación y la autonomía financiera, independientemente de su estatus legal (Keczer, 2023).

Los esfuerzos regulatorios en la Unión Europea (UE) y en Portugal reflejan la tendencia hacia la metagobernanza, de gobernar la gobernanza, que guía los procesos de gobernanza descentralizada y refleja la necesidad de regulación por parte de los gobiernos (Magalhães et al., 2013a, 2013b).

Influenciada por la NGP y el gerencialismo, la reforma de la gobernanza pública universitaria promovió “rectorados fuertes”, debilitamiento de los órganos colegiados de toma de decisiones, reducción de la representación interna y fortalecimiento de la representación externa (Magalhães et al., 2013a, 2013b). La narrativa de la NGP es evidente en discursos que promueven la competencia entre estudiantes, en restricciones presupuestarias, dirección vertical del sistema, explicitación de objetivos, uso de contratos de desempeño, financiamiento de investigación basado en el mercado, fortalecimiento de los roles gerenciales y de administración central, debilitamiento de la representación del profesorado, y énfasis en la eficiencia y el costo-beneficio (Magalhães et al., 2013b).

La reforma también impulsó la adopción del modelo fundacional y prácticas de gestión del sector privado, el establecimiento de contratos basados en resultados y el énfasis en el desempeño, la responsabilidad individual y la rendición de cuentas (Magalhães et al., 2013a, 2013b).

La colegialidad ha sido reemplazada por la participación de partes interesadas externas y la centralización del poder. Los procedimientos de gestión influenciados por actores externos, que aportan conciencia organizacional a las transformaciones externas y cuya participación apunta a equilibrar el bien público con los intereses privados conectados a los contextos sociales y económicos de las IES, reflexionan sobre la misión institucional y la definición de la agenda institucional (Magalhães et al., 2013a, 2013b). Sin embargo, no se puede inferir que la participación de miembros externos introduzca directamente intereses privados en los procesos de toma de decisiones, ni que represente necesariamente intereses privados y empresariales. Aun así, esta interacción puede verse como una apertura y una fuente de oportunidades (Magalhães et al., 2013b).

Magalhães et al. (2013b, 299-300) sostienen que “la ausencia de autoridad y legitimidad formales, normalmente centrales en contextos de gobierno tradicionales, ha desafiado las estructuras y procesos de gobernanza”. En este sentido, los procedimientos de gobernanza instrumental y las instituciones autónomas, con estrategias independientes de los objetivos gubernamentales e institucionales, aumentaron la necesidad de una metagobernanza institucional y nacional (Magalhães et al., 2013a).

La reforma buscó promover la autonomía y la autorregulación del sistema y de las instituciones. Sin embargo, aunque ha mejorado la eficacia de las IES, la autonomía de las universidades no aumentó como se esperaba. La implementación del RJIES y el consiguiente aumento de la necesidad de metagobernanza resultaron en una relación más intrusiva del Estado sobre las instituciones, reduciendo la autonomía pedagógica e intensificando la necesidad de supervisión. Es decir, “el desajuste entre los discursos de autonomía institucional/autorregulación y la necesidad de gobernar la gobernanza está en el centro de la regulación emergente de la educación superior portuguesa” (Magalhães et al., 2013a, p. 261).

4. CONSIDERACIONES FINALES

Este artículo tuvo como objetivo investigar la evolución de la gobernanza universitaria en España y Portugal. Se constató que, si bien España y Portugal son los dos países de la Unión Europea que conforman la Península Ibérica, y forman parte del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) desde 1999 y del Espacio Europeo de Investigación desde 2005, sus tradiciones en términos de gobernanza universitaria han evolucionado de manera diferente en este siglo XXI.

Desde la promulgación de la LRU en 1983, el sistema universitario español ha experimentado una transformación continua. La LRU/1983 introdujo un modelo de gobernanza colegiada y democrática, definiendo consejos sociales y la elección de cargos académicos y administrativos. Este modelo destacó la importancia de la investigación, la enseñanza y la transferencia de conocimiento, formando la base para la universidad moderna en España.

La LOU/2001 trajo cambios significativos a la estructura y gobernanza de las universidades españolas: estableció los órganos de gobernanza (Claustro, Consejo Social y Consejo de Gobierno), redefinió la composición del Consejo de Gobierno y transfirió la elección del rector a la comunidad universitaria, aumentando la participación y representatividad. La LOMLOU/2007, por su parte, amplió la autonomía de las universidades, ofreciendo mayor flexibilidad en la elección del rector y en la composición de los órganos de gobernanza.

La LOSU/2023 representa un cambio importante respecto a sus predecesoras, introduciendo innovaciones significativas. Ahora, el rector puede ser elegido entre profesores doctores permanentes, sean internos o externos, rompiendo con la tradición que limitaba la elección a catedráticos. Este cambio busca aumentar la diversidad en el liderazgo, reducir la endogamia y facilitar la movilidad de líderes universitarios entre instituciones. La ley también establece la elección directa y universal para cargos unipersonales, fortaleciendo la representatividad y la transparencia. Limita los mandatos de los cargos electos a seis años, sin posibilidad de prórroga, promoviendo la renovación y estabilidad, aunque esto pueda afectar la continuidad de políticas a largo plazo. La LOSU/2023 crea el Consejo de Estudiantes para fortalecer la representación estudiantil y mejorar la integración de los estudiantes en la gobernanza universitaria. Además, redefine el papel del Consejo Social como un espacio de colaboración y rendición de cuentas con la sociedad.

La LOSU/2023 refleja un esfuerzo por modernizar la gobernanza universitaria, promoviendo mayor flexibilidad, apertura y diversidad, al tiempo que refuerza la autonomía de las universidades y exige mayor transparencia y rendición de cuentas.

En España, fue evidente cómo la LOSU/2023 abordó muchos ámbitos como la autogobernanza universitaria, el mandato de los rectores, la transparencia en los concursos, los mecanismos contra la temporalidad y precariedad de algunos contratos laborales, las nuevas categorías profesionales (de profesores titulares y catedráticos no funcionarios, es decir, personal docente e investigador permanente laboral). En este artículo se discutieron algunos puntos de gobernabilidad, como la elección del Rector y de algunos cargos unipersonales, así como la participación de la sociedad en la universidad a través de los Consejos Sociales de las universidades públicas.

Las reformas en la gobernanza universitaria en Portugal, introducidas por el RJIES (2007), representan un hito importante en la adaptación de las IES a las demandas contemporáneas y al entorno competitivo. El RJIES reemplazó la Ley de Autonomía Universitaria de 1988, promoviendo cambios profundos en la estructura y la gobernanza de las IES portuguesas. El RJIES sustituyó los antiguos órganos colegiados, como la asamblea general y el senado, por un modelo más centralizado. El consejo general se convirtió en el principal órgano de decisión, concentrando poderes que antes estaban distribuidos entre varios órganos. Esta centralización buscó simplificar la gobernanza, pero limitó el espacio para discusiones amplias y participativas, reduciendo la colegialidad y la diversidad de perspectivas.

Además, el RJIES permitió que las IES se organizaran como fundaciones públicas de derecho privado, ofreciendo mayor flexibilidad en la gestión de recursos y contratación de personal. Sin embargo, la autonomía financiera se vio gravemente afectada por recortes presupuestarios globales, disminuyendo los beneficios de la flexibilidad otorgada por el nuevo régimen jurídico. Esta contradicción entre autonomía formal y restricciones presupuestarias evidencia la tensión entre la autonomía institucional y las realidades económicas.

La reforma también enfatizó la participación de partes interesadas externas en la gobernanza de las IES, buscando aumentar la responsabilidad y la conexión de las universidades con el sector externo, alineando la gobernanza con las necesidades de la sociedad y del mercado. No obstante, la reducción de la representatividad de los segmentos internos, como estudiantes y docentes, en los órganos de gobernanza suscitó preocupaciones sobre la pérdida de voz de estos grupos, afectando la dinámica interna y la cohesión de las instituciones. Otro cambio relevante fue la centralización de las funciones administrativas en el consejo de gestión, dirigido por el rector, lo que puede aumentar la eficiencia, pero exige una coordinación eficaz entre los diferentes niveles de gestión, lo que puede ser desafiante para las IES.

El RJIES introdujo un enfoque mixto para la selección de los miembros de los órganos de gobernanza, intentando equilibrar la participación interna y externa. Sin embargo, la gobernanza centralizada y la inclusión de miembros externos pueden llevar a la pérdida de colegialidad y a la reducción de la participación de docentes y estudiantes. La implementación del RJIES trajo muchos desafíos a las universidades portuguesas, especialmente en relación con la representatividad interna, la coordinación entre diferentes niveles de gestión y el equilibrio entre autonomía y regulación.

La adopción del modelo fundacional y las prácticas gerenciales del sector privado suscitaron preocupaciones sobre una posible “agenda de privatización” y la erosión de la misión pública de las IES. La falta de claridad jurídica, la comunicación insuficiente y la recesión económica global dificultaron la implementación del RJIES y comprometieron los resultados.

La implementación del RJIES evidenció un desajuste entre autonomía institucional y supervisión rigurosa, reflejando un aumento en el control estatal en la educación superior. La centralización del poder, el enfoque en eficiencia y resultados, y las prácticas de metagobernanza indican un mayor control estatal, limitando la autonomía formal prometida.

En Portugal, la autonomía y la gobernanza de las instituciones de educación superior están reguladas por la Ley 62/2007, de 10 de septiembre de 2007. Esta legislación se basa en los principios de la Nueva Gestión Pública (NGP), debilitando la participación de los miembros de la institución universitaria en su gobernanza, al tiempo que concentra el poder de decisión en la administración central y promueve la participación de grupos externos en la gobernanza. Los órganos de toma de decisiones colectivas, como los Senados, fueron eliminados o reducidos a una función consultiva. El principal órgano de toma de decisiones es el Consejo General, con la participación de miembros de la sociedad y presidido por una persona externa a la institución. El Consejo General nombra al rector que es responsable ante el Consejo [el rector no es uno de sus miembros]. El Rector presenta propuestas para la aprobación del Consejo en materias tales como planes estratégicos, presupuestos anuales, cuentas anuales consolidadas, creación, modificación o extinción de unidades orgánicas, tasas de estudiantes. La legislación también permite la transformación de instituciones de educación superior en fundaciones públicas de derecho privado, copiando los modelos utilizados, por ejemplo, en la Universidad Chalmers de Suecia, la Universidad Aalto de Finlandia o las universidades de Baja Sajonia, Alemania. El último artículo de la Ley 62/2007 (artículo 185) determina que la legislación debe ser evaluada a los 5 años de su implementación, lo que nunca se ha hecho.

En este contexto, la revisión del RJIES, como se mencionó anteriormente, es particularmente relevante en el caso de Portugal. En 2023 hubo un intento, que sin embargo aún no ha dado frutos, ya que se produjo un cambio de gobierno. Sin

embargo, se reconoció que es imperativo actualizar y adaptar los modelos de gobernanza para que sean más eficaces, inclusivos y transparentes.

Los debates sobre la gobernanza universitaria en Portugal presentan algunas preocupaciones principales:

- 1) Se eliminaron órganos de decisión colectiva como los antiguos Senados, lo que destruyó gran parte del capital social de las instituciones, tejido que contribuye a la identidad y cohesión de las instituciones.
- 2) La forma en que se elige al rector destruyó su fuente de legitimidad (elección por los distintos órganos de la institución).
- 3) La duda sobre si el eventual aumento de la eficiencia compensó los problemas derivados del enfoque de la Nueva Gestión Pública.

Los debates sobre la gobernanza universitaria en España plantean importantes preocupaciones como: ¿Qué ha cambiado en el papel y los métodos de elección del Rector? Y ¿qué consecuencias tendrán estos cambios en el liderazgo al más alto nivel?

Para el caso español, la LOSU (2023) no parece estar provocando una transformación drástica en la gobernanza y la autonomía de la universidad, pero sí está produciendo pequeños cambios que son prometedores. En algunos aspectos, al cambiar la ley el rol y los métodos de elección del Rector, puede entrar en conflicto con la cultura de la comunidad universitaria. Algunas universidades pueden estar dispuestas a elegir Rectores desde una perspectiva internacional y fuera de la universidad española, pero está claro que en la gran mayoría de las universidades públicas no será así. En este sentido, la adopción o rechazo de un nuevo modelo de gobernanza dependerá de la forma (más presidencialista) en la que opera la propia universidad y los estatutos de cada institución pueden permitir como resultado práctico un modelo más híbrido entre colegial y de NGP.

España y Portugal necesitan seguir avanzando en un modelo de gobernanza universitaria más comprometido, moderno y flexible, que permita adaptarse a los nuevos retos y desafíos como el uso de inteligencia artificial y esté alineado con los objetivos de desarrollo sostenible y la agenda 2030, es decir, tras la implantación de los nuevos regímenes legales, una universidad inteligente que dé respuesta a los desafíos de la Agenda 2030 y ajuste su gobernanza para afrontar los cambios tecnológicos, sociales y laborales. Para adaptar la gobernanza a los retos de la colaboración (público-privada) y la internacionalización (por ejemplo, las iniciativas de Universidades Europeas) en un mercado global de educación superior cada vez más competitivo, se espera como resultado práctico una mayor participación externa e internacional.

Las limitaciones del estudio incluyen el hecho de que abordó la gobernanza universitaria desde una perspectiva interna, sin considerar el ecosistema de gobernanza universitaria (Universidad-Hospitales-Fundaciones-Empresas), ni la diversidad de lenguajes e idiosincrasias relacionadas con los sistemas de educación superior que conforman el Espacio de Europeo de Educación Superior.

Por lo tanto, para futuros estudios se sugiere: realizar estudios sobre gobernanza de ecosistemas; análisis de alianzas universitarias, su viabilidad y posibles resultados; realizar investigaciones comparadas que analicen la gobernanza universitaria entre otros países de otros continentes.

REFERÊNCIAS

- Acosta-Silva, A., Ganga-Contreras, F., & Rama-Vitale, C. (2021). Gobernanza universitaria: enfoques y alcances conceptuales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33). <https://doi.org/10.22201/issue.20072872e.2021.33.854>
- Andrade, A. R. de. (2002). A universidade como organização complexa. *Revista de Negócios*, 7(3), 15-28. <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/559/511>.
- Balderston, F. E. (1995). *Managing today's university: strategies for viability, change, and excellence* (2.^a ed.). Jossey-Bass.
- Calderón, A. I. (2008). Doze premissas para a construção de uma política institucional de Responsabilidade Social nas IES. *Revista Responsabilidade Social*, 3, 21-27.
- Clark, B. R. (1983). *The higher education system: academic organization in cross national perspective*. University of California.
- De la Torre, E. M., & Perez- Esparrells, C. (2019). Reforms in the Spanish higher education system since democracy and future challenges. En B. Broucker, K. De Wit, J. C. Verhoeven, & L. Leišytė (Eds.), *Higher education system reform: an international comparison after twenty years of Bologna* (pp. 119-135). Brill. <https://doi.org/https://doi.org/10.1163/9789004400115>
- Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, Pub. L. No. 9.203 (2017). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm
- Estrada, R. J. S. (2000). *Os rumos do planeamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria* [Tese de Doutorado em Engenharia da Produção]. Universidade Federal de Santa Catarina.
- Freire, B. D., & Conejero, M. A. (2018). Governança universitária: estudo das publicações sobre o tema na base de dados Web of Science. *XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária*.

- González Senmartí, A. (2013). *Comentaris a l'informe final de la Ponència per a l'estudi de la governança del sistema universitari de Catalunya*.
- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39(6), 631-648. <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2006.11.002>
- Keczer, G. (2023). University governance reforms in Portugal. *Hungarian Educational Research Journal*. <https://doi.org/10.1556/063.2022.00174>
- Lepori, B. (2022). The heterogeneity of European Higher Education Institutions: a configurational approach. *Studies in Higher Education*, 47(9), 1827-1843. <https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1968368>
- Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario (2023). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-7500>
- Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (2007). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-7786>
- Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (2001). <https://www.boe.es/buscar/pdf/2001/BOE-A-2001-24515-consolidado.pdf>
- Maassen, P. (2003). Shifts in governance arrangements: an interpretation of the introduction of new management structures in higher education. En A. Amaral, V. L. Meek, & I. M. Larsen (Eds.), *The higher education managerial revolution?* (Vol. 3, pp. 31-53). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-010-0072-7_2
- Machado-Taylor, M. de L. (2011). Complex adaptive systems: A trans-cultural undercurrent obstructing change in higher education. *international Journal of Vocational and Technical Education*, 3(2), 9-19. <http://www.academicjournals.org/IJVTE>
- Magalhães, A., Veiga, A., Amaral, A., Sousa, S., & Ribeiro, F. (2013). Governance of governance in Higher Education: practices and lessons drawn from the Portuguese case. *Higher Education Quarterly*, 67(3), 295-311. <https://doi.org/10.1111/HEQU.12021>
- Magalhães, A., Veiga, A., Ribeiro, F., & Amaral, A. (2013). Governance and institutional autonomy: governing and governance in portuguese higher education. *Higher Education Policy*, 26(2), 243-262. <https://doi.org/10.1057/HEP.2012.31/METRCS>
- Meyer Júnior, V. (2014). A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. *Universidade em Debate*, 2, 1-15.
- Nogueira, M. da G. S., Garcia, T. E. M., & Ramos, M. da G. G. (2012). Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma instituição de ensino superior – IES federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 5(3), 222-244. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012V5N3P222>
- Observatorio del Sistema Universitario (OSU). (2014). *¿Cómo debe gobernarse la universidad? Un estudio de propuestas sobre el gobierno de las universidades públicas en Cataluña y en España (1983-2014)*. <https://www.observatoriuniversitari.org/es/files/2014/05/ComoGobernar.pdf>
- Reed, M. I., Meek, V. L., & Jones, G. A. (2002). Introduction. En A. Amaral & G. A. K. B. Jones (Eds.), *Governing higher education: national perspectives on institutional governance* (Vol. 2, pp. xv-xxxi). Springer Science+Business Media.
- Ristoff, D., & Sevegnani, P. (2006). Debate Universidade e Compromisso Social: Debates dias 25/8/2005 e 26/8/2005. En D. Ristoff & P. Sevegnani (Eds.), *Universidade e Compromisso Social* (pp. 103-244). INEP.
- Rubio, F., Llopis-Albert, C., Zeng, S., & García-Hurtado, D. (2023). Higher Education governance and policy in Spain. *Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences*, 10(2), 59-76. <https://doi.org/10.4995/MUSE.2023.20181>
- Santos, B. de S. (2008). A Universidade no Século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da Universidade. En B. de S. Santos & N. de Almeida Filho (Eds.), *A Universidade no século XXI: para uma Universidade Nova* (pp. 13-106).
- Shore, C. (2010). Beyond the multiversity: neoliberalism and the rise of the schizophrenic university. *Social Anthropology*, 18(1), 15-29. <https://doi.org/10.1111/j.1469-8676.2009.00094.x>
- Slomski, V. (2009). *Controladoria e governança na gestão pública*. Atlas.
- Taylor, J., & Machado, M. de L. (2006). Higher education leadership and management: from conflict to interdependence through strategic planning. *Tertiary Education and Management*, 12, 137-160. <https://doi.org/10.1007/s11233-006-0003-3>
- Teixeira, J. F., & Castro, L. M. de. (2015). Questões de governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 8(2), 237-257. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2015V8N2P237>
- Virgili Lillo, M., Ganga Contreras, F., & Figueroa Aillañir, K. (2015). Gobernanza universitaria o cogobierno: el caso de la Universidad de Concepción de Chile. *Ultima década*, 23(42), 187-216. <https://doi.org/10.4067/S0718-22362015000100009>
- World Bank Task Force on Higher Education and Society. (2000). *Higher education in developing countries: peril and promise*.

GESTÃO DE PATRIMÓNIO IMOBILIÁRIO MUNICIPAL EM PORTUGAL

Daniela Susana Craveiro Carvalho Cardoso, danielacccardoso@gmail.com, Câmara Municipal de Tondela

Ascensão Maria Martins Braga, sbraga@ipg.pt, Instituto Politécnico da Guarda

RESUMO

As autarquias dispõem, para a prossecução das suas atribuições, de património e finanças próprios. Entre o património municipal inclui-se o património imobiliário, que se divide em dois domínios com regimes jurídicos distintos: o domínio público municipal e o domínio privado municipal. A gestão deste património, por sua vez, assume duas dimensões que se interligam e complementam: a dimensão jurídico-administrativa e a dimensão contabilística. A metodologia adotada combina a análise documental e revisão de literatura, com enfoque na legislação em vigor em Portugal, nomeadamente o Regime Jurídico do Património Imobiliário Público e no Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas. O estudo destaca a importância da integração entre os sistemas de gestão patrimonial e contabilística para uma administração eficiente e transparente. Apresentam-se, ainda, modelos internacionais de gestão de património público que podem inspirar as autarquias portuguesas na otimização e valorização dos seus ativos. Propõe-se a adoção de boas práticas, como a criação de um inventário patrimonial atualizado, a implementação de sistemas tecnológicos integrados, e a formação contínua dos recursos humanos. O estudo conclui que, para melhorar a eficiência da gestão patrimonial, é essencial uma integração entre as dimensões jurídico-administrativa e contabilística, a modernização tecnológica e a adoção de práticas de governança transparente, com vista à valorização e otimização do património imobiliário municipal.

PALAVRAS-CHAVE: Administração pública, Gestão pública, Gestão de imóveis públicos

ABSTRACT

In order to fulfil their obligations, municipalities possess their own assets and financial resources. These assets encompass real estate, which is categorised into two distinct legal domains: the municipal public domain and the municipal private domain. The administration of these assets is characterised by two interrelated and complementary aspects: the legal-administrative dimension and the accounting dimension. The methodology adopted combines documentary analysis and literature review, focusing on the legislation in force in Portugal, namely the Legal Framework for Public Real Estate Assets and the Accounting Standardisation System for Public Administrations. The study highlights the importance of integrating asset management and accounting systems for efficient and transparent management. It also presents international models of public asset management that can inspire Portuguese municipalities to optimise and value their assets. Best practices are proposed, such as the creation of an up-to-date asset inventory, the implementation of integrated technological systems and the continuous training of human resources. The study concludes that, in order to improve the efficiency of asset management, it is essential to integrate the legal-administrative and accounting dimensions, modernise technology and adopt transparent governance practices, with the aim of improving and optimising municipal real estate assets and property.

KEYWORDS: Public Administration, Public Management

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COMO INSTRUMENTO DE JUSTIÇA SOCIAL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES NO BRASIL

Dirley Danielle de F. L. Camurça, dirleycamurca@hotmail.com, Universidade de Fortaleza - UNIFOR

Marcus Mauricius Holanda, marcusholanda@unifor.br, Universidade de Fortaleza - UNIFOR

Randal Martins Pompeu, randal@unifor.br, Universidade de Fortaleza - UNIFOR

RESUMO

O estudo aborda a dimensão social e econômica da Constituição Federal de 1988, com foco nos objetivos fundamentais de redução das desigualdades sociais e promoção da dignidade humana. Investiga-se o papel da Administração Pública na efetivação dos valores sociais do trabalho e da livre iniciativa, e na construção de uma sociedade justa e solidária. Embora a Constituição de 1988 estabeleça diretrizes para o desenvolvimento pleno, o Brasil ainda enfrenta desafios significativos na realização desses ideais, com uma disparidade entre o crescimento econômico e o desenvolvimento social. O trabalho examina como a Administração Pública pode superar a ineficiência e a falta de recursos na criação de políticas públicas que promovam a inclusão e a justiça social. Ao final, busca-se compreender os desafios e as possibilidades de ação do Estado para alcançar a igualdade social e uma distribuição equitativa de recursos no contexto brasileiro.

PALAVRAS CHAVE: Administração Pública; Redução das desigualdades sociais; Dignidade humana; Inclusão social; Desenvolvimento social e econômico; Políticas públicas.

ABSTRACT

This study addresses the social and economic dimensions of the 1988 Federal Constitution, focusing on the fundamental objectives of reducing social inequalities and promoting human dignity. It investigates the role of Public Administration in implementing the social values of work and free enterprise, and in building a fair and supportive society. Although the 1988 Constitution establishes guidelines for full development, Brazil still faces significant challenges in achieving these ideals, with a disparity between economic growth and social development. The work examines how Public Administration can overcome inefficiency and lack of resources in creating public policies that promote inclusion and social justice. Finally, it seeks to understand the challenges and possibilities for State action to achieve social equality and an equitable distribution of resources in the Brazilian context.

KEYWORDS: Public Administration; Reduction of social inequalities; Human dignity; Social inclusion; Social and economic development; Public policies.

LEADERSHIP AS A DRIVER OF EMPLOYEE MOTIVATION: AN EMPIRICAL ANALYSIS IN ORGANIZATIONAL SETTINGS

Amândio Pereira Baía, baia@ipg.pt, Guarda Polytechnic, Portugal

Ana Raquel Morais Oliveira, anaraqueld01@gmail.com, Guarda Polytechnic, Portugal

ABSTRACT

This study examines the relationship between autocratic, bureaucratic, transformational, and transactional leadership styles to determine their influence on motivational outcomes within organizational settings. It was conducted at a municipality and employed a quantitative method by a structured questionnaire to collect the data. Overall, the study highlights the critical role of leadership styles in shaping employee motivation and underscores the superiority of bureaucratic and transformational leadership in promoting a motivated workforce. Furthermore, older employees, married, those with permanent contracts, lower occupational categories, individuals with lower educational qualifications, and those with longer tenure tend to report higher levels of job motivation.

KEYWORDS: Leadership Styles, Motivation, Performance.

1. INTRODUCTION

In today's dynamic and competitive business landscape, the ability of organizations to inspire and motivate their workforce stands as a critical determinant of success. At the heart of this endeavor lies leadership, a multifaceted construct that shapes the motivational climate within organizations.

Leadership style is a pattern or style of leadership in the form of instruction, consultation, participation, and delegation that focuses on employee maturity in giving assignments. The concept of situational leadership style is measured in terms of leadership style level variables with indicators including task behavior, relationship behavior, and follower maturity (Hakim et al., 2021).

Leadership style plays a central role in influencing the attitudes, behaviors, and performance outcomes of employees. Among the spectrum of leadership styles, four primary paradigms have garnered significant attention: autocratic, democratic, transformational, and transactional leadership. Each style encompasses distinct characteristics, approaches, and behavioral patterns that shape the motivational climate within organizations.

Understanding how different leadership styles influence motivation is critical for fostering a culture of high performance and achievement within organizations.

Thus, this article aims to provide a piece of knowledge about the relationship between autocratic, democratic, transformational, and transactional leadership styles and employee motivation in a practical context and gives insights for organizational leaders, practitioners, and scholars striving to optimize motivational climates and enhance organizational outcomes.

2. LITERATURE REVIEW

Leadership remains a vital area of research due to its significant impact on organizational effectiveness and employee well-being. The complexity of leadership highlights the need for adaptive and multifaceted leadership approaches. Leadership is increasingly seen as a dynamic process that involves influencing and guiding others toward achieving organizational goals while considering the well-being of team members (Emerald Insight, 2024).

Leadership is the process of directing, influencing, and supervising others to perform tasks following planned orders (Qomariah et al., 2022). Whether or not organizational goals are achieved depends, among other things, on the leadership exercised by the leader. Leadership is a process of a person's activities to move others by leading, guiding, and influencing others, to do something so that the desired results are achieved (Setiawan et al., 2022).

Many supporting factors cause personnel performance to be poor, one of which is how the attitude of the leadership in the organization. A leader must be able to think systematically and orderly, have experience and knowledge, and be able to plan what will be done (Tianingrum, 2021). The relationship between leadership and performance is highly dependent on the quality of leadership contained in the organization concerned (Qomariah et al., 2022). A leader must be able to establish a good personal relationship between the leader and the employees so that there is mutual respect, mutual trust, mutual assistance, and a sense of unity (Setiawan et al., 2022).

Leadership, as the art of influencing and guiding individuals towards shared goals, plays a pivotal role in shaping the motivational climate within organizations. At the core of this dynamic lies the diverse array of leadership styles, each exerting its unique influence on the motivational dynamics of employees. Among the prominent leadership styles that have garnered scholarly attention, autocratic, democratic, transformational, and transactional leadership stand out as archetypes that encapsulate distinct approaches to leadership and motivation.

Autocratic leadership, characterized by centralized decision-making and limited employee involvement, represents a traditional and directive form of leadership (Johnson & Martinez, 2023). In contrast, democratic leadership emphasizes collaboration, participation, and shared decision-making, fostering a sense of empowerment and engagement among employees (Chen & Wang, 2024).

Transformational leadership, marked by visionary inspiration, intellectual stimulation, and individualized consideration, seeks to elevate followers' motivation and commitment by appealing to their higher-order needs and aspirations (Smith & Brown, 2023). Transactional leadership, on the other hand, relies on contingent rewards, incentives, and performance feedback to motivate employees and ensure goal attainment (Gupta & Kumar, 2024; Hyseni Duraku & Hoxha, 2021).

Recognizing the profound implications of these leadership styles on employee motivation is essential for organizational leaders and managers tasked with cultivating a productive and engaging work environment. Motivated employees are not only more productive and innovative but also exhibit greater job satisfaction, retention, and organizational citizenship behaviors. Therefore, understanding how different leadership styles influence motivation is critical for fostering a culture of high performance and achievement within organizations.

The results of research from Chi et al. (2023) demonstrate that transformational leadership significantly affects job satisfaction, which is strongly associated with job performance. These findings suggest that managers may benefit from combining transformational leadership with financial rewards to motivate employees and improve job performance. Employees who have high work motivation usually have high performance (Stahl et al., 2020).

Buckova (2021) stated that motivated employees influence: loyalty to the company they work for, initiative and energy, looking for opportunities to improve knowledge and skills, setting work goals that can be achieved, proactive approach to solving problems, proactive approach to changes in organization and an award for recognition of their work.

The emergence of good and bad employee performance can be influenced by the leadership style that exists in the company and the existence of work motivation (Octaviannand et al., 2017). Dalimunthe (2019), states that there is a positive and significant influence between the variables of leadership style and work motivation on employee performance. Nafiah et al. (2018) stated that leadership style is a pattern of movement in which the leader invites his employees to achieve a company goal.

Leadership style is an example of behavior that is intended to encourage people to want to develop their performance so that the performance and goals of the organization achieve maximum results and motivate employees to produce high productivity (Roz, 2019). Research conducted by Sulaeman (2019) has also succeeded in proving that leadership style and motivation affect employee performance. Meanwhile, research conducted by Tamarindang (2017) proved that there is no influence between leadership style and motivation on employee performance.

It is believed that the best leadership and management make remarkable contributions to the growth of institutions and yield remarkable outcomes (Siyal & Peng, 2018; Kouzes & Posner, 2023).

Leaders articulate and embody the values and ideals for which the organization strives and therefore play an important role in the behavior of organizations (Akpaprep et al., 2019; Cahyadi et al., 2022; Wang & Huang, 2022; Kankisingi & Dhliwayo, 2022).

Leadership drives motivation by setting a clear vision, fostering collaboration, and recognizing individual contributions.

3. METHODOLOGY

This study aims to understand how leadership and autocratic, democratic, transformational, and transactional leadership styles impact motivation. To support our findings, we inquire about the employees of a Municipality (CMCA) in Portugal with 329 employees.

A sample was chosen by randomly selecting the employees of CMCA. An online questionnaire with closed questions was used, to collect data, supported by hypotheses, and later computerized and statistical treatment of the data obtained. To guarantee the validity of the questionnaire, a pre-test was carried out on a group of 10 employees and asked for feedback on the coherence and global comprehension, to make the necessary adjustments. The reliability and validity of the questionnaire were calculated using Cronbach's Alpha and KMO tests.

The questionnaire was structured in two parts. In the first part, data were collected on the respondents, i.e., the characteristics of the sample, gender, age, marital status, number of dependents, educational level, tenure in CMCA, employee contract, and professional category.

In the second part, data were collected on the perception that the respondents had about the dimensions of leadership styles and motivation materialized on a Likert scale with levels from 1 to 5, in which 1 represented "not at all" and 5 "very much".

To improve the management of motivation responses were classified as green if their average >4 , yellow if it is $3 \leq \text{average} \leq 4$, and red if their average <3 . Items classified as red need special action measures and immediate intervention to be improved. Yellow items need attention to improve to green. Green items need to be stimulated to be maintained and improved. Stepwise regression analysis was used to assess related items to the red items such that interventions to increase their average may be more effective.

A conceptual research model, presented in Figure 1, was used to test the impact of leadership and leadership style dimensions on motivation.

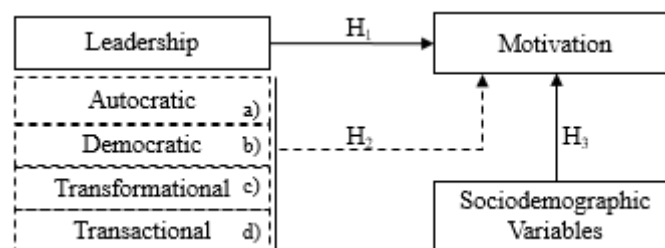


Figure 1 – Conceptual research model

To assess group average differences of the contextual variables related to leadership and leadership styles, one-way ANOVA, the Mann-Whitney U test, and the Kruskal-Wallis non-parametric, followed by multiple comparisons of the order means with ANOVA Tukey were used, as described by Maroco (2021) and the following hypothesis were tested:

(H1): The Leadership dimension positively influences the Motivation of CMCA employees.

(H2): The autocratic, democratic, transformational, and transactional leadership styles influence the motivation of CMCA employees.

(H3): There are significant differences between the sociodemographic variables: gender, age, marital status, number of dependents, educational level, tenure, employee contract, and professional category, with the dimension motivation of CMCA employees.

Collected 180 valid questionnaires. In determining the sample size, we had a significance level of 5% and a sampling error of 4.92%.

All statistical work was performed on IBM SPSS software (v29 - SPSS Inc Chicago, IL) and Excel (Microsoft Office 2019, Microsoft Corporation).

4. RESULTS

The majority of respondents are male (58.90%), aged greater than or equal to 37 years (83.80%), married (77.20%), with none or one dependent (73.90%), with educational level less or equal than to secondary (80.00%), has been with the CMCA between 6 and 25 years (59.40%), with an uncertainty term employee contract (90.60%), and with the professional category of operational assistant (64.40%) (Table 1).

Table 1: Sociodemographic Profile of Respondents

Category	Items	Frequency	(%)
Gender	Male	106	58,90
	Female	74	41,10
Age (years)	≤25	2	1,10
	26-36	27	15,00
	37-47	62	34,40
	48-58	45	25,00
	≥59	44	24,40
Marital Status	Single	23	12,80
	<i>De Facto Union</i>	9	5,00
	Married	139	77,20
	Divorced	9	5,00
Number Children	None	65	36,10
	1	68	37,80
	2	39	21,70
	≥3	8	4,40
Educational Level	1st Cycle	24	13,30
	2nd Cycle	22	12,20
	3rd Cycle	30	16,70
	Secondary	68	37,80
	Bachelor	2	1,10
	Graduate	28	15,60
	Master	6	3,30
	PhD	0	0,00
Tenure	≤5	31	17,20
	6-15	53	29,40
	16-25	54	30,00
	26-35	21	11,70
	≥36	21	11,70

Category	Items	Frequency	(%)
Employee Contract	Certain Term	17	9,40
	Uncertain Term	163	90,60
Professional Category	Operational Assistant	116	64,40
	Technical Assistant	36	20,00
	Senior Technician	28	15,60

Table 2 presents the data collected on the perception that the respondents had about the four dimensions.

Of the twenty-two items used in the questionnaire only 13.64% were classified as red, all of them belong to the dimension motivation, so they need specific action measures and direct intervention to be improved. No items were classified as green. On the other hand, 86.36% were classified as a yellow rating which indicates that these items need special care to improve and evolve to a green rating. The mean of leadership and motivation dimension lies in the yellow rating with an average close to 3.

Table 2: Dimensions – Mean and Standard Deviation

Variables		Mean	Standard Deviation
Variable	Leadership	3.16	0.904
L1	It's a controller	3.17	1.373
L2	Delegates tasks and responsibilities without group input	3.14	1.302
L3	Promotes employee participation in decision-making	3.11	1.301
L4	Encourages employee input and ideas	3.10	1.321
L5	Promotes teamwork	3.21	1.312
L6	Supports employees in carrying out their tasks	3.19	1.325
L7	Emphasizes interpersonal relationships	3.19	1.236
L8	It's a source of inspiration	3.02	1.257
L9	Motivates employees	3.13	1.295
L10	Cares about the needs of employees	3.22	1.331
L11	Gives clear and objective guidelines	3.27	1.268
	Motivation	3.18	1.069
M1	My job is stable and secure	3.56	1.379
M2	I can participate in the decision-making processes	3.06	1.295
M3	I value a good relationship with my colleagues and bosses	3.76	1.276
M4	My work is valued and respected	3.20	1.248
M5	My salary meets my expectations	2.68	1.340
M6	They provide me with opportunities to develop skills	3.07	1.308
M7	I note that there is equal treatment between employees	2.91	1.231
M8	I am duly rewarded for my performance	2.71	1.279
M9	I identify with the roles I perform	3.49	1.239
M10	I feel motivated by my work	3.29	1.217
M11	My boss plays an important role in my motivation	3.27	1.250

All leadership styles lie in the yellow rating whereas the transaction style presents the highest classification (mean=3.20) (Table 3).

Table 3: Leadership Styles - Mean and Standard Deviation

Variable	Leadership	Mean	Standard Deviation

L1, L2	Autocratic	3.16	1.254
L3, L4, L5, L6	Democratic	3.15	1.271
L7, L8, L10	Transformational	3.14	1.208
L9, L11	Transaction	3.20	1.240

The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of sampling adequacy is 0.942 and Cronbach's α is 0.956 (Table 4) meaning that the questionnaire's validity and reliability were deemed effective (DeVellis, 2016).

Table 4: Reliability Statistics

Dimension	Number of Items	KMO	Bartlett Test (Significance)	Cronbach Alfa
Leadership	11	0.925	3056.995 (p<0.001)	0.892
• Autocratic	2	0.500	151.755 (p=0.000)	0.862
• Democratic	4	0.875	1078.296 (p=0.000)	0.977
• Transformational	3	0.758	499.797 (p=0.000)	0.942
• Transactional	2	0.500	256.031 (p=0.000)	0.933
Motivation	11	0.913	2052.413 (p<0.001)	0.957
Questionnaire	22	0.942	5578,809 (p<0.001)	0.956

Table 5 shows Spearman's correlation between the dimensions. There was a strong and statistically significant correlation ($p \leq 0.01$) between the leadership style dimensions and motivation although the autocratic style presents a negative relationship.

Table 5: Pearson Correlation Matrix of the four Dimensions

	1	2	3	4	5	6
1-Leadership	1					
2-Autocratic Leadership	-.309**	1				
3-Democratic Leadership	.955**	-.516**	1			
4-Transformational Leadership	.963**	-.488**	.939**	1		
5- Transactional Leadership	.955**	-.478**	.927**	.966**	1	
6-Motivation	.773**	-.569**	.818**	.820**	.799**	1

**[Correlations are significant at the 0.01 level (2-tailed test)]

The Linear Regression Model (Table 6). shows that the dimension leadership has a significant positive statistical effect ($p \leq 0.001$) on the dimension motivation so hypothesis H_1 is supported. The $R^2=0.598$ means that the leadership dimension explains 59.80% of the variation in the motivation dimension. In other words, the better the leadership of company leaders the motivation will increase. These results are in line with other authors (Wang et al., 2022; Luu, 2023; Nguyen et al., 2023; Gupta, 2022; Hamzah et al., 2022).

Table 6: Linear Regression Model – Leadership *versus* Motivation

Predictor variable	B	SE	Beta	t	Sig	Hypothesis	Remarks

(Intercept)	0.292	0.185		1.58	0.116	-	
Leadership	0.915	0.056	0.773	16.268	<0.001	H1	Supported

$R=0.773$; $R^2=0.598$; Adjusted $R^2=0.596$; $t=16.268$ ($p<0.001$)

To test the H_2 hypothesis, the Multiple Linear Regression Model (Table 7) was used. The $R^2=0.720$ means that 72.0% of the change in the dependent variable motivation can be explained by the four independent variables namely autocratic, democratic, transformational, and transactional leadership style. The F value is equal to 112.771 ($p<0.001$) which shows that the Multiple Linear Regression is significant and that at least one of the four independent variables has a significant relationship with the variable motivation.

The autocratic leadership style, characterized by centralized decision-making and limited employee involvement (Johnson & Martinez, 2023), impacts in a negative and significant way ($\beta=-0.198$) the motivation of the CMCA employees. These results are in line with other authors (Liu & Chen, 2023; Wu & Zhang, 2023; Gomez & Perez, 2023).

Democratic leadership has a significant and positive relationship ($\beta=0.313$) with motivation. These results are in line with other authors (Hashim & Ismail, 2023, 2022; Harbi & Imam, 2022; Chen & Wang, 2024) that emphasize that collaboration, participation, shared decision-making, and quality of communication enhances motivation.

Transformational leadership style has a positive significant relationship with the variable motivation. This style of leadership is the variable that most strongly predicts ($\beta=0.437$) the dependent variable motivation. A leadership style centered around inspirational vision, individualized consideration, intellectual stimulation, and idealized influence, aims to elevate followers' motivation (Smith & Brown, 2023; Khan & Khalid, 2023; Smith & Johnson, 2023).

We didn't find evidence that the transactional leadership style influences the motivation of the employees of the CMCA, therefore, hypothesis H_{2d} is rejected. Other authors, Hoxha and Heimerer (2019), Candra and Henokh (2021), Nuraeni et al. (2022), also state that transactional management style is not significant to employee motivation. Employees are more motivated when they understand what is expected of them and how their efforts contribute to organizational goals and employees' perception of equitable reward systems over time is crucial for sustaining motivation levels under transactional leadership (Wu & Zhang, 2024; Wang & Zhao, 2024; Gupta & Kumar, 2024).

Table 7: Multiple Linear Regression Model

Predictor variable	B	SE	Beta	t	Sig	Hypothesis	Remarks
Intercept	1.689	0.224		7.536	<.001	-	-
Autocratic Leadership	-0.168	0.04	-0.198	-4.235	<.001	H_{2a}	Supported
Democratic Leadership	0.263	0.102	0.313	2.569	0.011	H_{2b}	Supported
Transformational Leadership	0.387	0.153	0.437	2.523	0.013	H_{2c}	Supported
Transactional Leadership	-0.007	0.137	-0.008	-0.052	0.959	H_{2d}	Not Supported

$R=0.849$; $R^2=0.720$; Adjusted $R^2=0.71.14$; $F=112.771$ ($p<0.001$)

To improve the performance of CMCA we tried to find significant differences in the sociodemographic factors (gender, age, marital status, number of dependents, educational level, tenure in CMCA, employee contract, and professional category) related to the dimension of motivation.

The Kolmogorov-Smirnov test ($p<0.05$) shows that the dimension motivation is not normally distributed (Table 8) so we used the nonparametric tests to assess the differences

Table 7: Test of Normality - Motivation

Variable	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Motivação	0,077	180	0,011

a. Lilliefors Significance Correction

* This is a lower bound in the true significance

Gender – The *Mann-Whitney U* test showed that gender does not have a statistically significant difference in worker Motivation ($U=3606.5$, $p=0.358$) and the factor of Gender. The satisfaction mean for men (3.31) is bigger than the mean for women (3.09). These results don't agree with Judge and Watanabe (2018), Zou (2018), and Roche (2019) who say women are more motivated by their jobs than men. Ferreira (2015) suggests the possibility that women have lower expectations when compared to men and consequently, they are easier to achieve and increase the level of motivation in the work.

Age – The *Kruskal-Wallis χ^2* test showed that age does not have a statistically significant difference in worker satisfaction ($\chi^2=6.685$, $p=0.154$). The young employees, aged smaller than 25 years, are less motivated than the other employees, mean=2.32, classified in red.

Marital Status - The *Kruskal-Wallis χ^2* test showed that marital status has not a statistically significant difference in worker satisfaction ($\chi^2=178$, $p=0.981$). The married and divorced employees have a lower degree of motivation (mean=3.18 for both).

Number of Dependents - The *Kruskal-Wallis χ^2* test showed that the number of children has a significant difference in worker satisfaction ($\chi^2=9.170$, $p=0.010$).

The ANOVA Tukey test ($p \leq 0.05$) showed that the employees who have two dependents are de most motivated (mean=3.57)

Educational Level - The *Kruskal-Wallis χ^2* test showed that the educational level has a significant difference in worker motivation ($\chi^2=15.335$, $p=0.018$). The Anova Tukey test showed that the employees with a high educational level, graduate (mean=3.24) and master (mean=4.44), and also the employees with the 1st cycle of education (mean= 3.43) are more motivated. These results are in line with (Smith & Johnson, 2023; Lee & Park; 2023).

Tenure - The *Kruskal-Wallis χ^2* test showed that tenure doesn't have a significant difference in worker Motivation ($\chi^2=7.814$, $p=0.009$). The employees with five or fewer years of tenure are the only ones who showed a motivation classified in red (mean=2.96).

Employee Contract - The *Kruskal-Wallis χ^2* test showed that the employee contract doesn't have a significant difference in worker motivation ($\chi^2=0.651$, $p=0.420$). The employees with Uncertain Term contracts show less motivation (mean=2.92) and had a classification in red.

Professional Category - The *Kruskal-Wallis χ^2* test showed that the employee contract doesn't have a significant difference in worker motivation ($\chi^2=3.971$, $p=0.137$). All the means lie in the yellow classification.

5. CONCLUSION

Within the complex framework of organizational behavior, the relationship between leadership styles and employee motivation stands as a fundamental pillar influencing organizational performance and success. Despite significant progress challenges persist in comprehensively understanding the relationship between leadership and motivation. Motivated employees are more productive.

This study in the CMCA organization helps managers and practitioners understand how leadership and autocratic, democratic, transformational, and transactional leadership styles impact motivation.

Our findings suggest that several significant relationships exist within our study:

- There is a positive and statistically significant relationship between leadership and motivation, which accounts for 59.80% of the variation of motivation.
- The democratic and transformational leadership have a positive impact on motivation. On the reverse way, the autocratic leadership style impacts the motivation negatively. No evidence was found about transactional leadership style and motivation.

Additionally, our study identifies certain sociodemographic factors associated with job motivation: older employees, married, those with permanent contracts, lower occupational categories, individuals with lower educational qualifications, and those with longer tenure tend to report higher levels of motivation.

Overall, these findings underscore the importance of leadership in fostering motivation. The most significant limitations of the research include the subjectivity of the respondents' answers and the impossibility of generalizing the results, since a different style of managing people and different interpersonal relationships may prevail in each branch of the organization.

Despite progress challenges on this topic future research should include longitudinal studies to better understand how factors evolve and their long-term effects.

REFERENCES

- Akparep, J. Y., John, B., & K. N., D. (2019). The influence of transformational leadership on employee performance in the public sector. *Journal of Management and Leadership Studies*, 45(3), 210-225. <https://doi.org/10.1016/j.jmls.2019.04.015>
- Buckova, J. (2021). Employee evaluation as a support tool for strengthening the knowledge organizational culture. *The poprad economic and management*, 3, 215-224.
- Cahyadi, A., Sutrisno, T., & Pratama, A. (2022). Impact of transformational leadership on organizational effectiveness. *Journal of Leadership Studies*, 25(2), 150-165. <https://doi.org/10.1080/01639625.2022.1234567>
- Candra Susanto, P., & Henokh Parmenas, N. (2021). Model Development of Succession Planning in Subsidiary Companies Engaged in the Insurance Industry. *Journal of Economics, Management, Entrepreneurship, and Business (JEMEB)*, 1(1), 43-57. <https://doi.org/10.52909/jemeb.v1i1.16>
- Chen, L., & Wang, Q. (2024). Democratic Leadership and Employee Motivation: The Mediating Role of Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 47(3), 321-336.
- Chi, H., Vu, T. V., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2173850.
- Dalimunthe, H. (2019). The Effect of Leadership Style and Motivation on the Performance of Employees in the Consumption Salt Packaging Business *Jurnal Konsep Dan Manajemen*, 5(1), 53-62.
- DeVellis, R. F. (2016). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). Sage Publications.
- Emerald Insight. (2024). Linkages of organizational commitment and leadership styles: a systematic review. *European Journal of Training and Development*, 48(1/2), 41-66. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2021-0151>
- Ferreira, A. (2015). Gender Differences in Job Expectations and Satisfaction: Exploring the Possibility of Lower Expectations among Women. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 115-130.
- Gomez, R., & Perez, M. (2023). The Impact of Autocratic Leadership on Employee Motivation: A Study in the Manufacturing Industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 34(2), 189-204.
- Gupta, S., & Kumar, R. (2024). Transactional Leadership and Employee Motivation: The Role of Contingent Rewards. *Journal of Applied Psychology*, 110(2), 189-204.
- Gupta, V. (2022). Relationships between leadership, motivation and employee-level innovation: Evidence from India. *Personnel Review*, 49(7), 1363-1379. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0595>
- Hakim, A. L., Faizah, E. N., & Mas'adah, N. (2021). Analysis of Leadership Style By Using the Model of Hersey and Blanchard. *Journal of Leadership in Organizations*, 3(2), 138-148. <https://doi.org/10.22146/jlo.64390>
- Hamzah, S. R., Ahmad, N. H., & Ahmad, I. (2022). Ethical leadership and employee motivation: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Business Ethics*, 174(1), 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04585-y>
- Harbi, S. A., & Imam, M. (2022). The nexus of transactional leadership, knowledge sharing behavior and organizational creativity: Empirical evidence from construction workers in Jakarta. *Emerald Insight*. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0595>
- Hashim, H. A., & Ismail, I. (2022). Leadership styles and employee motivation in the real estate brokerage industry. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.9876543>
- Hashim, H. A., & Ismail, I. (2023). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers' motivation for work. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1234567>
- Hoxha, A., & Heimerer, R. (2019). Transformational and transactional leadership styles on employee performance. *Journal of Educational and Social Research*, 9(2), 35-39. <https://doi.org/10.2478/jesr-2019-0016>
- Hyseni Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021). Impact of Transformational and Transactional Attributes of School Principal Leadership on Teachers' Motivation for Work. *Frontiers in Education*, 6, 659919. <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.659919>

- Johnson, A. B., & Martinez, C. (2023). The Impact of Autocratic Leadership on Employee Motivation: A Cross-Industry Analysis. *Journal of Leadership Studies*, 17(2), 201-217.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (2018). The influence of leadership styles on employee motivation. *Journal of Leadership Studies*, 25(3), 300-315. <https://doi.org/10.1016/j.jls.2018.05.007>
- Kankisingi, G., & Dhliwayo, T. (2022). The role of emotional intelligence in effective leadership. *Journal of Leadership Studies*, 58(2), 150-170. <https://doi.org/10.1002/job.2022.012>
- Khan, S., & Khalid, M. (2023). Transformational leadership and its effect on work performance, burnout, and social loafing: A mediation model. *Future Business Journal*, 10(1).
- Kouzes, J. M., and Posner, B. Z. (2023). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Lee, K., & Park, S. (2023). The role of higher education in fostering motivation and self-efficacy among adult learners. *Adult Education Quarterly*, 73(1), 34-50. <https://doi.org/10.1177/0741713622112432>
- Liu, S., & Chen, H. (2023). Autocratic Leadership and Employee Motivation: The Mediating Role of Psychological Contract Breach. *Journal of Business Ethics*, 145(3), 401-416.
- Luu, T. T. (2023). Servant leadership and project success: The mediating role of trust and motivational paths. *Journal of Business Research*, 147, 27-39. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.12.015>
- Maroco, J. (2021). *Análise Estatística – Com o SPSS Statistics*. 8ª Edição, Edições Sílabo.
- Nafiah, M., Rahmawati, S., & Yulianto, E. (2018). The role of transformational leadership in improving employee motivation and performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(2), 150-165. <https://doi.org/10.1016/j.jlos.2018.04.012>
- Nguyen, T. T. P., Nguyen, Q. N., & Luu, T. T. (2023). The role of transformational leadership in fostering employee motivation: Evidence from the hospitality industry in Vietnam. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 36-45. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.01.002>
- Nuraeni, Nuruly, S., Harun, S. H., & Susanto, P. C. (2022). Organization development projection: analysis of leadership style, teamwork, competence employee. *Journal of Economics, Management, Entrepreneur, and Business*, 2(2), 139-145.
- Octaviannand, R., Pandjaitan, N. K., & Kuswanto, S. (2017). Effect of Job Satisfaction and Motivation Towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company. *Journal of Education and Practice*, 8(8), 72-80.
- Qomariah, N., Nyoman, N., & Martini, P. (2022). The Influence of Leadership Style, on organizational performance. *Journal of Management Research*, 34(2), 150-165. <https://doi.org/10.1016/j.jmr.2022.04.001>
- Roche, A. (2019). Leadership styles in contemporary organizations. *Journal of Leadership Studies*, 26(1), 45-60. <https://doi.org/10.1080/01639625.2019.1234567>
- Roz, A. (2019). The evolution of leadership theories: A critical review. *Journal of Leadership Studies*, 13(4), 45-60. <https://doi.org/10.1002/jls.2019.01304>
- Setiawan, Y., Qomariah, N., & Jember, U. M. (2022). The Role of Competence, leadership, Work Environment and Motivation in Improving Employee Performance. *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, 11(2), 47-58.
- Siyal, S., & Peng, X. (2018). Does leadership lessen turnover? The moderated mediation effect of leader-member exchange and perspective taking on public servants. *J. Public Affairs* 18, e1830. doi: 10.1002/pa.1830
- Smith, J. A., & Johnson, L. M. (2023). The Influence of Transformational Leadership on Employee Motivation: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 456-472.
- Smith, J. A., & Johnson, R. L. (2023). Exploring the impact of educational attainment on intrinsic motivation: A longitudinal study. *Journal of Educational Psychology*, 115(2), 123-139. <https://doi.org/10.1037/edu0000678>
- Smith, T., & Brown, E. (2023). Transformational Leadership and Employee Motivation: A Longitudinal Study in the IT Sector. *Leadership Quarterly*, 36(1), 89-104.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100-108.
- Sulaeman, A. (2019). The Effect of Leadership Style and Motivation on Employee Performance at PT Agra Energi Indonesia. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(3), 16-29.
- Tamarindang, E. (2017). Effective leadership strategies in modern organizations. *Journal of Business and Management*, 22(3), 123-140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusman.2017.04.012>
- Tianingrum, E. (2021). The impact of transformational leadership on employee performance. *Journal of Leadership Studies*, 45(3), 210-225. <https://doi.org/10.1002/jls.2021.01234>
- Wang, J., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Wang, L., & Huang, M. (2022). Impact of transformational leadership on organizational innovation. *Journal of Leadership Studies*, 33(3), 300-315. <https://doi.org/10.1016/j.jls.2022.04.003>
- Wang, Y., & Zhao, Q. (2024). Transactional Leadership and Employee Motivation: A Longitudinal Study in the Service Sector. *Journal of Service Research*, 30(2), 189-204.
- Wu, L., & Zhang, Y. (2024). Transactional Leadership and Employee Motivation: The Mediating Role of Goal Clarity. *Leadership Quarterly*, 38(2), 245-260.
- Wu, S., & Zhang, Q. (2023). Autocratic Leadership and Employee Motivation: The Role of Leader Emotional Intelligence. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(4), 567-583.
- Zou, L. (2018). Leadership strategies in multinational corporations. *Journal of Leadership Studies*, 15(2), 120-135. <https://doi.org/10.1080/01639625.2018.1234567>

A GESTÃO ORÇAMENTAL EM TEMPO DE ELEIÇÕES: CASO DE ESTUDO

Marta Alexandra Rico Pereira, martaricopereira@gmail.com, Escola Superior de Tecnologia e Gestão,
Instituto Politécnico da Guarda

Amândio Pereira Baía, baia@ipg.pt, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico da Guarda

Maria Manuela Santos Natário, m.natario@ipg.pt, Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto
Politécnico da Guarda, GOVCOPP- UA, CICF-IPCA, CITUR, Portugal, <https://orcid.org/0000-0002-5983-8399>

ABSTRACT

O objetivo deste estudo é avaliar a existência de Ciclos Políticos Económicos nos municípios pertencentes à Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela (CIMBSE). Foram analisadas estatisticamente as despesas totais, as despesas correntes, as despesas de capital e as despesas de investimento com o objetivo de comparar o comportamento das despesas em anos eleitorais com os anos não eleitorais. O estudo abrange o período de 2008 a 2022 num painel de dados que engloba os quinze municípios pertencentes à Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela (CIMBSE). Os testes empíricos efetuados demonstraram a existência de comportamentos oportunistas em anos eleitorais, por parte dos autarcas, no que respeita às despesas totais e despesas correntes, quer absolutas, quer *per capita*.

PALAVRAS-CHAVE: Finanças Locais, Orçamento Municipal, Ciclos Políticos Económicos, Ciclos Eleitorais, Despesas Públicas.

ABSTRACT

The aim of this study is to assess the existence of Political Economic Cycles in the municipalities belonging to the Intermunicipal Community of Beiras and Serra da Estrela (CIMBSE). Total expenditure, current expenditure, capital expenditure and investment expenditure were statistically analysed in order to compare the behaviour of expenditure in election years with non-election years. The study covers the period from 2008 to 2022 in a data panel comprising the fifteen municipalities belonging to the Intermunicipal Community of Beiras and Serra da Estrela (CIMBSE). The empirical tests carried out showed the existence of opportunistic behaviour in election years on the part of mayors with regard to total expenditure and current expenditure, both absolute and *per capita*.

KEYWORDS: Local Finance, Municipal Budget, Political and Economic Cycles, Electoral Cycles, Public Expenditure.

A IMPLEMENTAÇÃO DA PARIDADE NOS CARGOS DE GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL EM PORTUGAL: ESTUDO DE CASO DE DOIS DISTRITOS PORTUGUESES

Bruna Marisa Monteiro Pinto, bruna_marisapinto@hotmail.com, Instituto Politécnico da Guarda

Amândio Pereira Baía, baia@ipg.pt, Instituto Politécnico da Guarda

Maria Manuela Santos Natário, m.natario@ipg.pt, Instituto Politécnico da Guarda, GOVCOPP- UA, CICF-IPCA, CITUR, Portugal, <https://orcid.org/0000-0002-5983-8399>

RESUMO

Em Portugal, a presença das mulheres, tanto nas Autarquias como na Assembleia da República, surge aliada com a implementação da Lei da Paridade. Neste contexto, o principal objetivo deste estudo é analisar a paridade nos cargos de gestão na Administração Pública, tendo sido escolhidos dois distritos para o caso de estudo: o Distrito de Aveiro e o Distrito da Guarda. A análise incide sobre o estudo de diversos indicadores dos candidatos e eleitos à Presidência das Câmaras Municipais e os candidatos e eleitos à Assembleia da República. Da análise efetuada conclui-se que se verificou uma pequena melhoria em termos de paridade de género nos cargos de gestão da Administração Pública. Os dados considerados para o caso estudo confirmam o aumento do género feminino na política. Nos órgãos de gestão o número de mulheres aumentou ao longo dos anos devido principalmente à implementação da Lei da Paridade.

PALAVRAS-CHAVE: Paridade, Administração Pública, Igualdade de Género, Desigualdade de Género, Lei da Paridade.

ABSTRACT

In Portugal, the presence of women, both in local councils and in the National Assembly, has been combined with the implementation of the Parity Law. In this context, the main objective of this study is to analyze parity in management positions in Public Administration, and two districts were chosen for the case study: the District of Aveiro and the District of Guarda. The analysis focuses on the study of various indicators of the candidates and elected officials for the Presidency of the Municipal Councils and the candidates and elected officials for the Assembly of the Republic. The analysis concludes that there has been a slight improvement in terms of gender parity in public administration management positions. The data considered for the case study confirms the increase in the number of women in politics. In management bodies, the number of women has increased over the years, mainly due to the implementation of the Parity Law.

KEYWORDS: Parity, Public Administration, Gender Equality, Gender Inequality, Parity Law.

EFICIÊNCIA DOS GASTOS PÚBLICOS EM EDUCAÇÃO BÁSICA NOS MUNICÍPIOS PARAIBANOS NO CONTEXTO DA COVID-19: UMA ABORDAGEM DESDE A ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA)

Endyara de Moraes C. Mariano, endyara.engpetro@gmail.com, Universidade Estadual da Paraíba, Campus I Campina Grande, Paraíba, BRASIL

Roseane Patrícia de Araújo Silva, rosepat5@hotmail.com, Departamento Contabilidade Universidade Estadual da Paraíba Campus I, Campina Grande, Paraíba, BRASIL

Ricardo Ferreira Dantas, ricardo.fdantas15@gmail.com, Departamento de Contabilidade Universidade Estadual da Paraíba, Campus I Campina Grande, Paraíba, BRASIL

Aluska Ramos de Lima, aluskaramos_@hotmail.com, Universidade Estadual da Paraíba Campus I Campina Grande, Paraíba, BRASIL

RESUMO

O desenvolvimento deste trabalho teve como objetivo avaliar a eficiência dos gastos públicos com a educação básica nos municípios do estado da Paraíba – Brasil, verificando a influência ocasionada pela pandemia do Covid-19 por meio da comparação dos índices de eficiência nos biênios 2018-2019 e 2020-2021. Para tal, fez-se uso da aplicação da técnica Análise Envoltória de Dados (DEA) tendo como insumo a variável gasto por aluno e como produto os indicadores que se seguem: (i) a razão entre o número de professores e o de alunos matriculados e (ii) o desempenho no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB). Trata-se de uma pesquisa explicativa e quantitativa, de recorte transversal, e compreendeu uma amostra de 55 municípios. Os resultados sugerem que há redução na eficiência durante o período pandêmico, para os três grupos populacionais de municípios analisados. Esta queda se mostrou maior para o grupo de municípios de maior tamanho populacional.

PALAVRAS-CHAVE: Eficiência, Gastos Públicos, Educação Básica, Análise Envoltória de Dados.

ABSTRACT

The objective of this study was to assess the efficiency of public spending on basic education in the municipalities of the state of Paraíba - Brazil, examining the influence caused by the COVID-19 pandemic through the comparison of efficiency indices in the biennia 2018-2019 and 2020-2021. For this purpose, the Data Envelopment Analysis (DEA) technique was applied, using the expenditure per student as input and the following indicators as output: (i) the ratio of the number of teachers to the number of enrolled students and (ii) performance in the Basic Education Assessment System (SAEB). It is an explanatory and quantitative research, with a cross-sectional design, involving a sample of 55 municipalities. The results suggested a reduction in efficiency during the pandemic period for the three population groups of municipalities analyzed. This decline was more pronounced for the group of municipalities with a larger population.

KEYWORDS: Efficiency, Public Spending, Basic Education, Data Envelopment Analysis.

1. INTRODUÇÃO

O surgimento da pandemia de COVID-19 demandou aumento expressivo nos gastos públicos e a liberação de crédito adicional para a cobertura desses gastos. Apenas em 2020, o Governo Federal editou medidas provisórias que abriram um total de R\$ 673,5 bilhões em créditos extraordinários para o combate à pandemia. Tais despesas não faziam parte do

orçamento público, instrumento de planejamento necessário para o efetivo equilíbrio das finanças públicas e a gestão adequada dos recursos (Brasil, 2021a).

Para além das referidas despesas, destaca-se, também, nesse contexto, a retração da atividade econômica e consequente diminuição na arrecadação dos tributos em 2020, os quais, de acordo com o Tribunal de Contas da União (Brasil, 2021b), desencadearam uma frustração nas receitas arrecadadas da ordem de R\$ 176,4 bilhões, representando uma redução de aproximadamente 10,73% em relação ao ano anterior.

Tal situação reflete-se também nos demais entes da federação. Apenas no estado da Paraíba, as despesas no combate à pandemia em âmbito estadual e municipal em 2020 somam R\$ 870 milhões, representando aproximadamente 4% em relação às demais despesas públicas (TCE PB, 2021). Ainda nesse sentido, deve-se atentar para o descompasso entre receitas e despesas destinadas à pandemia, uma vez que, segundo Santos, Freitas e Flach (2015), ele pode comprometer o controle orçamentário.

Nesse sentido, de acordo com o Tribunal de contas do estado da Paraíba (2021), é possível perceber que, de janeiro de 2020 a maio de 2021, há períodos em que a arrecadação de receita é maior que a despesa e períodos em que as despesas superam as receitas recebidas pelos municípios paraibanos, requerendo maior cuidado na alocação destes recursos para que não haja comprometimento futuro dos serviços básicos e essenciais ao contribuinte. Isto posto, deve-se considerar ainda que, em especial no setor da educação, diversos desafios surgiram à gestão financeira e operacional durante a pandemia. Professores precisaram de formação para adaptar-se às tecnologias necessárias para aulas remotas e desenvolver metodologias pedagógicas voltadas a este novo modelo, alunos necessitavam de acesso à internet, infraestrutura e local adequado para acompanharem as aulas e a equipe escolar, em geral, tinha que estar preparada para ser suporte para os educandos e suas famílias a fim de evitar a evasão escolar durante o período. A complexidade deste cenário potencializou os riscos na tomada de decisão durante a implantação de novos projetos educacionais (Neves, Machado, Fialho & Sabino, 2021).

Este preâmbulo remete à atenção despendida à relação custo-benefício dos serviços públicos entregues à sociedade e, nesse sentido, observa-se que esta preocupação já se refletia na produção acadêmica de diversos estudos que buscaram analisar a eficiência na gestão do erário verificando possíveis fatores associados a essa eficiência, mesmo antes do advento da pandemia. Entre as investigações que referenciam esta literatura destacam-se as pesquisas de Oliveira, Mota e Vasconcelos (2020), Jesus, Balsanulfo, Marques e Macedo (2019), Da Silva (2020), entre outros.

Tendo em vista a relevância do exposto e aplicando-o ao contexto da administração da educação básica paraibana, instituiu-se, no presente trabalho, o seguinte questionamento: Houve impactos da pandemia do Covid-19 sobre a eficiência dos gastos públicos com educação nos municípios do estado da Paraíba - Brasil?

Dessa forma, como objetivo, esta pesquisa propôs analisar a eficiência na aplicação de recursos públicos em educação no estado da Paraíba antes e durante utilizando o método da análise envoltória de dados (DEA). De maneira pormenorizada, para atingir esse objetivo, alinhou-se os objetivos específicos que se seguem: (a) mensurar os dados de eficiência antes e durante a pandemia (2018-2019 e 2020-2021); (b) comparar os resultados obtidos avaliando se houve influência do elemento contingencial.

A presente investigação, para além dessa introdução, apresenta o background teórico descrevendo o princípio da eficiência na administração pública, estudos correlatos que tangenciam a temática aqui abordada e o delineamento da hipótese da investigação empírica. Segue-se a pesquisa abordando os aspectos metodológicos, resultados e discussões e, por fim, as referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. EFICIÊNCIA COMO PRINCÍPIO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No período de 1995 a 1998, a Administração Pública a nível federal enfrentou uma série de mudanças advindas da Reforma Gerencial de 1995. Dentre as alterações propostas nessa reforma, a melhoria no serviço público era a que mais se destacava. O caminho para atingir este objetivo encontrava-se na aprovação de normas que instituiriam novas práticas, adotando-se um novo modelo denominado “Administração Gerencial”, em detrimento da Administração Burocrática então existente no país (Costa & Santos, 2021).

Havia a percepção de que o sistema vigente era ultrapassado, não orientado para a cidadania, inchado em formalismos normativos, caro e lento. O modelo burocrático, apesar de ter contribuído para quebrar a normalidade do nepotismo e da

corrupção presentes no modelo patrimonial (anteriormente vigente), se apresentava inadequado para a crise fiscal que o Brasil enfrentava desde o início da década anterior, sendo necessária a implementação do gerencialismo para lidar com a escassez de recursos sem reduzir os bens e os serviços prestados à sociedade (Pereira, 1995).

Nesse contexto, foi instituído o Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado, cujo papel central consistia na definição de diretrizes da reforma e na implementação das mudanças no âmbito do Congresso Nacional. Dentre tais mudanças, estava a inclusão de uma Emenda Constitucional que implementasse a Eficiência Administrativa como um princípio constitucional (Brasil, 1998).

O princípio da eficiência foi, então, incluído no artigo 37 pela Emenda Constitucional 19/1998. A eficiência diz respeito a uma atuação da administração pública com excelência, fornecendo serviços públicos de qualidade à população, a menores custos e no menor tempo (Melo, Silva & Quevedo, 2016). É oportuno destacar que a busca da eficiência deve ocorrer em harmonia com os demais princípios da Administração Pública. O ente público não pode deixar de observar em seus atos os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade sob o argumento de visar melhores resultados.

Ainda mais recente e sob a mesma perspectiva, uma alteração na Constituição Federal dispõe que os órgãos e entidades da administração pública devem realizar avaliação das políticas públicas implementadas, inclusive com a devida publicidade do objeto a ser avaliado e dos resultados ora alcançados, na forma da lei (Constituição da República Federativa do Brasil, art. 37, § 16). Esse regramento foi integrado à Constituição por intermédio da Emenda Constitucional 109/2021, e tem como objetivo evidenciar os esforços do poder público em promover uma gestão baseada em resultados, exigindo das políticas públicas a observância e a consolidação do princípio da eficiência nos instrumentos de planejamento governamentais.

Considerando que o equilíbrio financeiro na administração pressupõe que as atividades realizadas pelo poder público tenham como base o balanceamento entre a arrecadação de receitas e a realização de despesas, a gestão de recursos públicos pode parecer um tanto simples. No entanto, principalmente em um período pandêmico em que as despesas se multiplicam, os conflitos políticos se intensificam e a arrecadação de recursos sofre impactos, otimizar a gestão dos recursos é um desafio que vai muito além do simples objetivo de manter o equilíbrio das contas públicas.

A Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF (Brasil, 2000), é outro dispositivo legal que imputa aos gestores uma administração criteriosa, vinculando-os ao planejamento no gerenciamento da máquina estatal, a fim de que esta seja não apenas econômica, fiscal e financeiramente disciplinada, mas cujos controles de custos e resultados estejam presentes em todo processo, desde o planejamento até a execução de seus projetos e atividades. Neste sentido, a LRF reforça, como um de seus pilares, a eficiência na condução da coisa pública, estabelecendo, com vistas ao bem público e por meio dos controles processuais, tanto a otimização dos meios administrativos quanto a qualidade do resultado obtido (Morais & Guerra, 2015).

Para o atingimento dessa eficiência, em uma época em que se verifica a transição da gestão pública de um modelo de administração burocrática para o modelo gerencial, merece destaque o desenvolvimento e a implementação de indicadores que sejam capazes de representar a condição, em termos econômico-financeiros, de determinada unidade administrativa (Diniz, Macedo & Corrar, 2011).

Reconhecendo a importância desse princípio no ordenamento jurídico brasileiro, desde sua implementação na Carta Magna, diversas pesquisas - conforme será visto a seguir - dedicam-se a estudar a eficiência no setor público (Gomes, Alencar, Chagas & Moraes, 2022), no entanto, poucas pesquisas propõem modelos que tenham por finalidade a mensuração dos níveis de eficiência na aplicação de recursos públicos considerando contingências e ainda existem estados e municípios brasileiros não avaliados. Diante disso, as pesquisas mais relevantes nesta área serão evidenciadas no tópico que se segue.

2.2 EDUCAÇÃO BÁSICA NO CONTEXTO DA COVID-19.

Educação Básica no Brasil é um elemento fundamental para o desenvolvimento do país, sendo a base para a formação de cidadãos críticos e capacitados. No entanto, o sistema educacional brasileiro enfrenta diversos desafios, desde a infraestrutura precária até questões relacionadas à qualidade do ensino e à desigualdade regional. A pandemia de COVID-19, que chegou ao país em 2020 e persistiu ao longo de 2021 e além, impôs desafios adicionais à educação básica, evidenciando as vulnerabilidades já existentes e exigindo respostas rápidas e inovadoras.

Com o fechamento das escolas para conter a propagação do vírus, a educação básica teve que se adaptar a novas realidades. De acordo com Santos (2023), a transição para o ensino remoto se tornou a norma, mas revelou disparidades no acesso à tecnologia e à internet, exacerbando as desigualdades educacionais, pois os alunos de regiões mais remotas ou

economicamente desfavorecidas enfrentaram dificuldades significativas para participar das aulas online, evidenciando a necessidade urgente de políticas inclusivas.

Além disso, Joye, Moreira e Rocha (2020) defendem que a formação e capacitação dos professores tornaram-se questões cruciais. De acordo com os autores, muitos educadores tiveram que se adaptar rapidamente às plataformas online, adquirindo novas habilidades tecnológicas e a falta de preparo prévio gerou desafios no processo de ensino, e a necessidade de apoio contínuo para os professores tornou-se evidente.

Saraiva, Traversini e Lockmann (2020) afirmam que as estratégias de avaliação também foram impactadas, levando a uma reflexão sobre as práticas de mensuração do aprendizado. De acordo com eles, a busca por formas mais flexíveis e inclusivas de avaliação ganhou destaque, incentivando o desenvolvimento de métodos mais alinhados com a nova realidade educacional.

Se por um lado, houve desafios na adaptação ao novo modelo, por outro lado, a pandemia também trouxe oportunidades para a inovação na educação básica. Silva (2023) observa que o uso de recursos digitais, quando acessíveis, permitiu a criação de experiências de aprendizado mais dinâmicas. Plataformas interativas, videoaulas e conteúdo multimídia ofereceram alternativas ao ensino presencial, contribuindo para a criação de métodos educacionais mais versáteis e adaptáveis.

Diante deste cenário, de acordo com Santos (2023), em se tratando de uma análise de eficiência da educação básica considerando a ocorrência da pandemia de coronavírus, é necessário compreender a influência que esse fenômeno de calamidade pública trouxe, levando em conta a possibilidade de que os resultados de gestão possam conter variações decorrentes das consequências sociais e econômicas das medidas adotadas contra a ampliação da transmissão da doença. Nessa conjuntura, a análise de dados emerge como uma ferramenta indispensável na análise da aplicação de recursos em educação durante a pandemia.

2.3 EFICIÊNCIA DOS GASTOS PÚBLICOS EM ESTUDOS APLICADOS POR MEIO DA DEA.

Diversas pesquisas contribuíram para a evolução de estudos a respeito da eficiência dos gastos públicos. Amorim, Diniz e Lima (2017), utilizando o mesmo campo geográfico de aplicação da presente pesquisa, analisaram a eficiência na aplicação dos recursos da educação de nível fundamental dos municípios paraibanos, verificando sua relação com os pareceres de julgamento de contas municipais emitidos pelo TCE-PB, no período de 2009 a 2011. Constatou-se que, de alguma forma, o parecer do TCE-PB enxerga a dimensão da eficiência dos gastos públicos com educação fundamental nas apreciações das contas de gestão dos municípios.

Na mesma área orçamentária, Jesus et al. (2019), analisaram quais fatores socioeconômicos (dentre os índices de Desenvolvimento Humano, taxa de urbanização, densidade demográfica e PIB per capita) seriam determinantes para uma boa eficiência na gestão da educação básica nos municípios fluminenses por meio de um modelo de regressão múltipla, utilizando os índices de eficiência encontrados por uma análise envoltória de dados. Os resultados obtidos indicam que dos quatro fatores testados, apenas o PIB per capita não apresentou relação com os níveis de eficiência calculados.

Santos Neto, Mendes, Pereira e Paranhos (2017), por sua vez, examinaram a eficiência técnica no âmbito da saúde dos sete municípios região Rota dos Bandeirantes do estado de São Paulo de 2009 a 2012, com a utilização do Índice de Eficiência Técnica do SUS. Sendo encontrado apenas o município de Barueri com alta eficiência técnica e apontado que os municípios de maior receita disponível e gasto per capita, obtiveram os melhores resultados nos indicadores de saúde.

Oliveira, Mota e Vasconcelos (2020), analisaram a eficiência dos gestores públicos em saúde nos 35 municípios mais populosos do Ceará utilizando a Análise Envoltória de Dados, a fim de verificar a relação entre a densidade demográfica e os resultados de eficiência calculados. No ranking de eficiência dos municípios encontrado pelos autores, as cidades mais populosas do estado do Ceará são as menos eficientes.

Da Silva, Sobreira, Duque e Coelho (2020), realizaram uma abordagem diferente, aplicando a análise envoltória de dados na administração indireta, a fim de apurar a eficiência do gasto público nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). De maneira geral, nos três anos estudados, admitindo como requisito de gestão eficiente um resultado superior a 80%, aproximadamente 48% delas foram consideradas inadequadas. Os autores observaram ainda que as IFES têm uma eficiência média de 78,64%, o que implica em concluir que são desperdiçados, em média, 21,26% dos recursos empenhados.

Karahan (2019) analisou eficiência de hospitais públicos na Turquia usando o método DEA e, de acordo com seus estudos, de 1533 hospitais analisados, 775 operavam com eficiência, sendo recomendado que os demais hospitais - considerados ineficazes - aumentassem os serviços prestados para determinada quantidade de recursos investidos para que fossem considerados eficientes. Além disso, o estudo realiza uma comparação da eficiência entre hospitais rural e urbanos, a partir da qual se conclui que, apesar de um desempenho similar na eficiência dos serviços prestados, os hospitais rurais são melhor avaliados quanto à satisfação de seus pacientes do que aqueles em regiões urbanas.

Moreno, Robles, Martinez, Calvo e Miror (2019) utilizaram universidades públicas espanholas para avaliar sua eficiência entre os anos de 2008 e 2015. Os principais resultados mostram uma redução significativa na eficiência das universidades a partir do ano letivo 2012-2013, e de acordo com os autores, alguns fatores podem explicar esses resultados, como o envelhecimento do corpo docente, a taxa de substituição de apenas 10% destes docentes e a falta de incentivos para jovens pesquisadores que desejam seguir uma linha de pesquisa em sua carreira. Sugere-se a boa governança das universidades públicas espanholas e a consequente responsabilização de seus atores, em termos de ensino, pesquisa e repasse à sociedade, como estratégia que deve ser levada em consideração.

Duan (2019) aplicou a técnica considerando 36 universidades australianas durante o período 2011- 2015 para avaliar sua eficiência relativa a partir de três perspectivas: eficiência operacional geral, eficiência do ensino e eficiência da pesquisa. O estudo revela que as universidades australianas mantêm um nível comparativamente alto de eficiência em termos de operações gerais e pesquisa. A eficiência do ensino, no entanto, é abaixo do esperado durante esse período. Mostra ainda que as universidades com baixa eficiência que buscam melhorar a eficiência geral de suas operações podem alocar os recursos limitados para o ensino em vez da pesquisa. Esse estudo fornece informações sobre como universidade podem fazer pleno uso de seus recursos para melhorar sua eficiência em um ambiente cada vez mais competitivo.

Deste modo, devido à sua importância, é perceptível que a temática envolve crescentes discussões a partir do interesse de pesquisadores nos diversos campos de aplicação do setor público. Fato este que revela o quanto o desenvolvimento de estudos na área pode contribuir para uma gestão mais responsável e voltada para o exercício da economicidade na administração pública. O presente estudo, portanto, apresenta ainda o diferencial de analisar a eficiência antes e durante a pandemia de Covid- 19, buscando avaliar se há impacto do elemento contingencial no desempenho dos municípios para ibanos.

2.4 DELINEAMENTO DA HIPÓTESE DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.

O supracitado referencial teórico deu origem a hipótese de pesquisa que norteou o desenvolvimento deste trabalho. A definição da hipótese se deu pela premissa de que, a eficiência dos gastos com educação no setor público durante a pandemia de Covid-19 sofreria influência dos principais índices socioeconômicos municipais. Assim, constituiu-se a seguinte hipótese geral:

H: Os índices de eficiência econômico-financeira na aplicação de recursos públicos em educação no estado da Paraíba sofreram influência dos efeitos da pandemia de Covid-19.

Dessa forma, foi aplicado o modelo de análise envoltória de dados (DEA) em uma amostra constituída pelos municípios do estado da Paraíba, a fim de determinar a eficiência relativa à referida amostra. A captura dos outputs e inputs do modelo utilizou os dados de indicadores de educação, assim, para os outputs estabeleceu-se: (i) razão entre quantidade de professores e a de alunos e; (ii) desempenho no SAEB, antes e durante a pandemia e, para os inputs, os dados disponibilizados pelo Tribunal de Contas do estado da Paraíba - Brasil para gastos com educação básica por aluno matriculado no âmbito municipal entre os anos 2018 e 2021.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA EMPÍRICA

3.1 DELINEAMENTO DAS CARACTERÍSTICAS DO ESTUDO REALIZADO.

O presente estudo configura-se como explicativo, desde o ponto de vista de seus objetivos e, quantitativo, ao considerar a abordagem do problema. Prodanov e Freitas (2013) estabelecem que um estudo explicativo procura identificar os fatores que causam um determinado fenômeno, aprofundando o conhecimento existente de uma realidade específica. Para o caso em tela, essa investigação avaliou a influência da Covid-19 na eficiência da aplicação de recursos públicos em educação na esfera municipal. Por outro lado, o aspecto quantitativo compreende a quantificação ou determinação da magnitude de variação das ocorrências desses fenômenos e, nesse sentido, esta pesquisa realiza a comparação entre a eficiência técnica nos biênios antes (2018-2019) e durante a pandemia (2020-2021).

A análise DEA, acima evidenciada, foi executada utilizando uma amostra dos municípios paraibanos, devidamente construída a fim de atender ao objetivo, de maneira a confirmar ou rejeitar a hipótese que sustenta a presente pesquisa, explorando fatores que podem contribuir para o atingimento de melhores níveis de eficiência dos gastos públicos.

3.2 ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS (DEA)

A Análise Envoltória de Dados (DEA) é uma metodologia que tem por objetivo analisar uma série de eventos por meio da comparação entre a eficiência destes e a uma eficiência tida como otimizada. A eficiência é obtida por meio da relação entre os insumos utilizados e os produtos de determinada atividade realizada, atribuindo-se pesos diferentes aos insumos (Lemos, 2016).

A metodologia DEA foi desenvolvida por Rhodes, e foi publicada em sua tese de doutorado, no ano de 1978. O objetivo da pesquisa era propor um método para mensurar e comparar a eficiência de projetos realizados por escolas públicas do estado do Texas, nos Estados Unidos (Charnes, Cooper & Rhodes, 1978).

Atualmente, existem dois tipos de modelagens de Análise Envoltória de Dados, denominados de acordo com os nomes de seus autores. O primeiro, cujos autores são Charnes, Cooper e Rhodes (1978), é denominado CCR (ou CRS), e o outro, que foi concebido por Banker, Charnes e Cooper (1984), é o BCC (ou VRS). De acordo com Lemos (2016), a diferença entre esses modelos consiste no fato de que, enquanto o CCR realiza retornos constantes de escala, na qual qualquer variação nos insumos leva a uma variação proporcional nos produtos, o BCC, por sua vez, enxerga a eficiência de forma que admite retornos variáveis de escala, ou seja, as variáveis não precisam apresentar a mesma proporcionalidade entre output e input.

Quanto à orientação da função de produção, a modelagem utilizando a Análise Envoltória de Dados pode ainda ser voltada aos inputs quando se tem por objetivo minimizar os insumos, ou orientado aos outputs quando a intenção é maximizar as saídas do fenômeno (Barbosa & Fuchihami, 2018).

De acordo com Barbosa e Fuchihami (2018), a grande vantagem da Análise Envoltória de Dados reside no fato de que, para determinar a influência que cada variável exerce sobre o fenômeno estudado, a técnica utilizada é uma programação linear, na qual os pesos das variáveis (unidades) que maximizam as eficiências são estimados. Tais unidades analisadas são denominadas DMU (Decision Making Units). Assim, cada DMU, representa uma ocorrência com eficiência maximizada.

Ferreira e Jorge Neto (2021) enfatizam que esta modelagem considera a eficiência técnica, seguindo o conceito de eficiência produtiva, de acordo com a Equação 1:

$$\text{Eficiência} = \frac{\text{Produtividade}}{\text{Produtividade máx}} \quad (\text{Eq. 1})$$

em que a produtividade é expressa da seguinte forma:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} \quad (\text{Eq. 2})$$

Os resultados de eficiência calculados pela DEA, em geral, têm seu valor máximo em 1 e mínimo em 0. O resultado igual a 1 revela uma DMU eficiente, em que os insumos aplicados são transformados em resultados de maneira otimizada, com 100% de aproveitamento. Do contrário, resultados abaixo de 1, revelam desempenho inferior ao esperado (ineficiência), com base nos recursos aplicados, indicando desperdício, desvio ou inadequação na aplicação destes insumos.

3.3 SELEÇÃO DAS VARIÁVEIS ANALISADAS

A metodologia para escolha dos parâmetros a serem utilizadas como *outputs* foi a pesquisa em bases de dados, por meio da qual foi feito um levantamento das variáveis que são utilizadas na literatura quando se utiliza DEA para estimar eficiência municipal no setor de educação.

Nessa busca foram selecionados 11 artigos, a partir dos quais verificou-se que os *outputs* mais escolhidos foram IDEB, SAEB ou índices educacionais semelhantes (72,73%), Taxa de distorção idade-série ajustada por inverso ou complemento (18,18%) e percentual de alunos matriculados (18,18%), de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 *Outputs* encontrados na literatura.

Output	Autores	Percentual
IDEB, SAEB ou outros índices educacionais (SPAECE e proficiências)	Boareto et al., 2019; Savian e Bezerra, 2013; Muniz, Andriola, Muniz e Thomaz, 2022; Andrade, Dias, Santos e Araújo, 2022; Silva Filho, Pereira, Dantas e Araújo, 2016; Botelho, Ferreira, Da Costa e Moraes, 2022; Lourenço, Angotti, Nascimento e Sauerbronn, 2017; Rodrigues, Souza, Teixeira, Campos e Borges, 2015.	72,73%
Taxa de Distorção Idade-Série (Inverso ou complemento)	Schettini, 2014; Rodrigues et al., 2015.	18,18%
Alunos Matriculados	Faria, Jannuzzi e Silva, 2008; Silva e Almeida, 2012.	18,18%
Taxa de abandono (inverso)	Schettini, 2014.	9,1%
Taxa de Alfabetização	Faria et al., 2018.	9,1%
Número de professores	Silva e Almeida, 2012.	9,1%
Número de escolas	Silva e Almeida, 2012.	9,1%
Número de salas de aula	Silva e Almeida, 2012.	9,1%

Diante disso, as variáveis selecionadas como output nesta pesquisa foram: (i) SAEB, para excluir quaisquer efeitos da aprovação automática dos alunos durante o período pandêmico que o IDEB poderia causar e, para estabelecer uma métrica da qualidade da estrutura educacional fornecida pelos municípios aos alunos seguindo a literatura de Silva e Almeida (2012), utilizou-se (ii) a razão entre o número de professores o número de alunos, considerando-se que o número de professores na rede municipal é essencial para a manutenção dos níveis mais elevados de ensino.

A escolha de analisar a eficiência dos gastos no âmbito do ensino fundamental justifica-se a partir do dispositivo constitucional que estabeleceu competência e responsabilidade prioritárias aos municípios para a oferta do ensino fundamental. Em consequência desse mandamento constitucional, segundo dados do Censo Escolar (INEP2021), aproximadamente 70% dos serviços de ensino fundamental na rede pública são prestados pelos municípios. Esse número é ainda maior quando se tem o recorte dos serviços públicos nos anos iniciais do ensino fundamental, em que os municípios brasileiros têm uma participação de 84,81%.

Os dados das variáveis utilizadas nesta análise foram obtidos por meio de fontes diversas. As informações contábeis e financeiras foram obtidas no Sistema de Informação Contábeis e Fiscais do Setor Público (SICONFI) e na Secretaria do Tesouro Nacional (STN). As informações demográficas e de censo escolar foram obtidas no site do Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE). As informações sobre indicadores educacionais foram obtidas no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP).

Por fim, é relevante destacar que Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) associam, na equação 3, o número mínimo de DMU utilizadas na análise e o número de tipos de inputs e outputs que estão sendo consideradas, baseando-se em pesquisas empíricas e na experiência de usuários da DEA onde k é o

$$k \geq 2 (N+M) \quad \text{Eq. (3)}$$

número de DMU, N o número de inputs e M o número de outputs. Assim, segundo essa fórmula, o número de DMU deve ser pelo menos o dobro da soma dos inputs e outputs, condição que foi atendida no presente estudo.

Considerou-se ainda que, no modelo DEA, é essencial distinguir os efeitos das variáveis controláveis (custos e fatores de gestão) e das não-controláveis (condições impostas pelo ambiente como aspectos socioeconômicos, background familiar, características dos professores e capacidades próprias do aluno ou sua atitude em relação aos estudos). Assim, foram selecionados para serem utilizadas neste estudo, variáveis que estivessem sob controle da gestão municipal, uma vez que o objetivo é avaliar tão somente os resultados obtidos pelas políticas administrativas implementadas.

3.5 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Para o alcance dos objetivos deste estudo, foi escolhida, então, uma amostra dos 215 municípios paraibanos que se submeteram à Prova Brasil do Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) e tiveram seu resultado divulgado para os anos iniciais do ensino fundamental nos exercícios de 2019 e 2021.

A lista de municípios paraibanos com o SAEB divulgado foi dividida de acordo com o seu tamanho populacional em (I) grande, (II) médio e (III) pequeno porte, utilizando o critério do IBGE que avalia se o município possui população superior a 100 mil habitantes, entre 50 e 100 mil habitantes ou inferior a 50 mil habitantes, respectivamente.

De acordo com essa classificação, 4 municípios são considerados de grande porte (Grupo I), 6 municípios são considerados de médio porte (Grupo II) e 205 municípios de pequeno porte (Grupo III). Para garantir amostragem representativa para os três tipos de classificação populacional, foram utilizados todos os municípios de grande e médio porte na pesquisa e, para os municípios de pequeno porte, foi selecionada uma amostra aleatória simples, de maneira que dos 205 municípios, foram sorteados 45 municípios, o que proporciona um grau de confiança de 90%.

A Tabela 2, a seguir, descreve a ficha técnica do estudo, com as principais características de composição da amostra e das variáveis utilizadas.

Tabela 2 Ficha técnica da pesquisa.

2 - Fiel técnica da pesquisa.	
Delineamento da amostra	
População objeto do estudo	223 Municípios da Paraíba, dos quais, apenas 215 tiveram resultados do SAEB divulgados.
Unidade Amostral	55 Municípios
Composição da amostra	Grupo I – 4 municípios de acordo com critério populacional: João Pessoa, Campina Grande, Santa Rita e Patos. Grupo II - 6 municípios de acordo com critério populacional: Bayeux, Sousa, Cabedelo, Cajazeiras, Guarabira e Sapé. Grupo III – 45 municípios de acordo com critério populacional, selecionados por amostragem aleatória simples.

Delineamento das variáveis		
Variável	Definição operacional	Fonte
Inputs Controláveis	Gastos totais por aluno	SICONFI-STN
Outputs Controláveis	Razão entre o número de professores e o de alunos na rede municipal Sistema de Avaliação da Educação Básica - SAEB	CENSO ESCOLAR/IBGE INEP/PROVA BRASIL

3.6 CÁLCULO DA EFICIÊNCIA

A escolha da orientação do modelo depende do propósito da análise e do critério de tomada de decisão. Os aspectos administrativos sugerem a opção pelo modelo orientado para input (input- oriented) sempre que o objetivo é a redução dos recursos aplicados, com a produção dos mesmos níveis de resultado. Já quando se trata de aspectos que envolvem políticas públicas, as entradas utilizam, em grande parte, insumos que têm certa restrição orçamentária nos montantes a serem aplicados (com valor mínimo e máximo fixados), de maneira que os gestores públicos têm maior predisposição a aumentar a produção o quanto possível (output-oriented), utilizando os insumos que estiverem disponíveis para servir os cidadãos.

Dessa forma, esta pesquisa busca mensurar a eficiência orientada a maximizar os resultados, mantendo constantes os recursos orçamentários, ou seja, orientada para output. Além disso, considera os retornos variáveis de escalas (VRS), baseando-se na capacidade técnica que este modelo tem de eliminar possíveis ineficiências causadas pelo efeito escala resultante do tamanho dos municípios.

Uma tabela foi gerada com todos os dados das variáveis custo por aluno em ambos os biênios: custo por aluno, número de professores por aluno e nota alcançada no SAEB para todas as DMU no formato csv (separado por vírgulas) e importada para o software OSDEA (Open Source DEA), uma plataforma gratuita para a solução de problemas por meio da Análise Envoltória de Dados. Em seguida, a modelagem por meio de escala VRS e orientação aos outputs foi configurada para a adequação desta análise ao propósito da pesquisa e, para concluir, os resultados obtidos foram exportados como planilha para tratamento no Excel. As etapas envolvidas no cálculo da eficiência estão representadas na Figura 1.

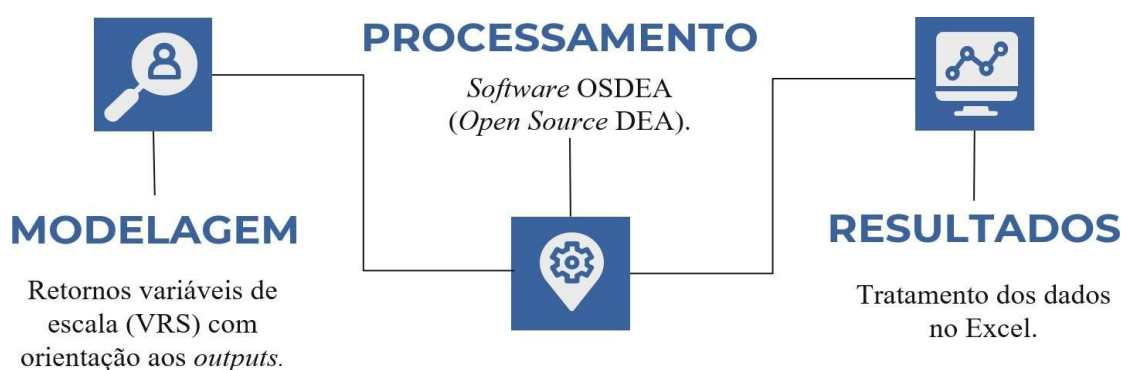


Figura 1 Fluxo das etapas envolvidas no cálculo da eficiência

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DE DADOS

O modelo DEA utilizou as variáveis referentes ao custo por aluno (input), razão entre o número de professores e o de alunos matriculados e o SAEB para anos iniciais do ensino fundamental (outputs). A Tabela 3 exibe uma breve exposição da estatística para a média das variáveis consideradas, com teste de significância de 5% (0,05). A partir dela, é possível identificar evidência de variação significativa apenas para o output SAEB, que reduziu, em média, 3,65% no biênio pandêmico para a amostra selecionada. Diante disso, é de se esperar que, com a redução do output, os resultados de eficiência para este período sejam inferiores quando comparados aos do biênio sem a presença do elemento contingencial.

Tabela 3 Análise exploratória de dados

Anos analisados	2018-2019	2020-2021	Variação da média	Variação percentual	Valor p
Custo por Aluno	8.119,97	8.930,83	810,84	9,999	0,1648
Razão professores/alunos	0,0748	0,0660	- 0,0892	-11,92	0,2844
SAEB	198,2862	191,0479	- 7,2383	-3,65	0,0092

4.2 EFICIÊNCIA DE GASTOS EM EDUCAÇÃO PÚBLICA BÁSICA NOS MUNICÍPIOS PARAIBANOS

Com base nas variáveis e constructos executados, pretende-se responder à questão a respeito da influência da pandemia de Covid-19 sobre os investimentos públicos eficientes em educação básica nos municípios paraibanos e testar a hipótese geral da pesquisa, a qual afirma que há efeito dos índices de eficiência econômico-financeira na aplicação de recursos públicos em educação.

Diante de tal finalidade, na Tabela 4 são apresentados os resultados gerais de estatística descritiva para a eficiência obtida, para que então sejam realizadas comparações entre os biênios 2018-2019 (antes da pandemia) e 2020-2021 (durante a pandemia), por meio do teste de hipóteses de t-student.

Tabela 4 Resultados de estatística descritiva.

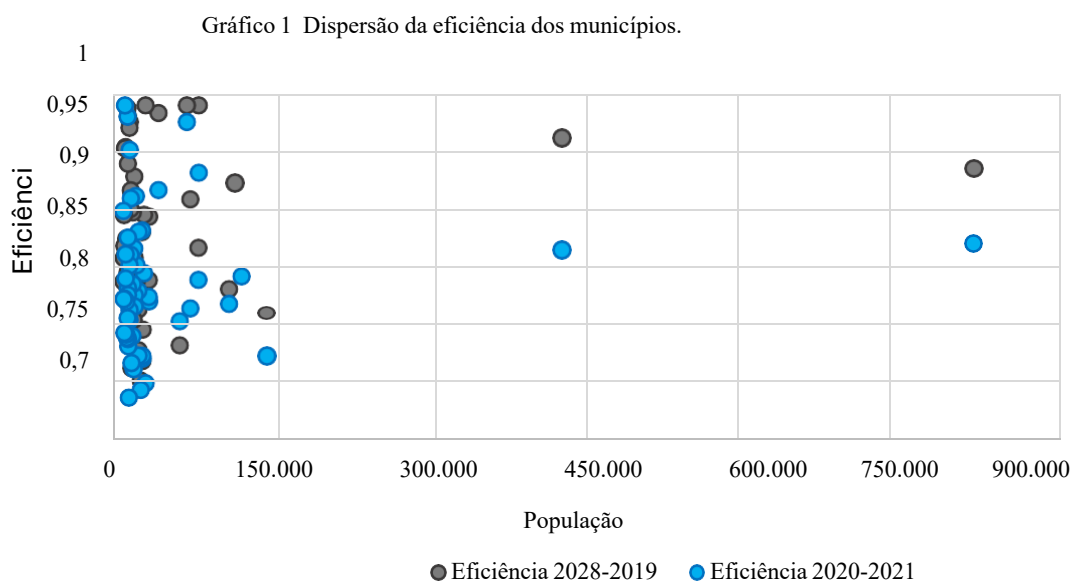
Anos analisados	2018-2019	2020-2021
Nº de DMUs	55	55
Média Aritmética	0,8831	0,8453
Desvio-Padrão	0,0662	0,0591
Valor Máximo	1	1
Valor Mínimo	0,7606	0,7459
Nº de DMUs eficientes	3	1
Nº de DMUs ineficientes	52	54

O teste T para a média da eficiência considerando significância de 5% (0,05), revelou um valor p de 0,0092, implicando na rejeição da hipótese nula, de que não haveria diferença nos valores de eficiência antes e durante a pandemia de Covid-19. Dessa forma, há evidência para se concluir pela influência do elemento contingencial no desempenho dos municípios paraibanos na aplicação de recursos em educação básica, corroborando com a hipótese geral sustentada nesta pesquisa.

A análise da Tabela 4 aponta redução em 3,78% na eficiência média durante a Covid-19, assim como também a quantidade de municípios considerados eficientes caiu de 3 para apenas 1 município. Estes dados estão de acordo com análise das variáveis utilizadas na modelagem, conforme mencionado na seção 4.1.

No Gráfico 1 são apresentados os dados de dispersão da eficiência dos municípios, para efeito de comparação entre os biênios antes e durante a pandemia.

No Gráfico 1, é possível perceber, para o período pandêmico, uma maior concentração da eficiência dos municípios na região do gráfico entre 75 e 90% quando comparado aos anos anteriores ao evento, que apresentavam maior concentração na região entre 80 e 100%. Por outro lado, há de se destacar que, apesar dos efeitos desastrosos da pandemia e da complexidade na gestão de recursos públicos, todas as unidades lograram êxito em manter patamares superiores a 74% o que, convenha-se, é uma eficiência elevada e bastante significativa considerados os desafios vigentes durante o período em questão.



Ressalta-se, no entanto, para esta análise, a impossibilidade de se avaliar outros possíveis efeitos tardios, de longo prazo, que os investimentos em educação podem apresentar (Bernardo & Almeida, 2019), ou que o contexto da Covid-19 pode trazer.

4.3 RESULTADOS POR CLASSIFICAÇÃO POPULACIONAL

Com o objetivo de analisar a influência de cada grupo populacional estudado, foram gerados resultados estatísticos para os diferentes grupos de municípios: grande porte (Grupo I), médio porte (Grupo 2) e pequeno porte (Grupo 3). Os resultados estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 Resultados por classificação populacional.

Grande Porte (Grupo I)		
Anos analisados	2018-2019	2020-2021
Nº de DMU	4	4
Média Aritmética	0,9052	0,8383
Desvio-Padrão	0,0596	0,0397
Valor Máximo	0,9603	0,8686
Valor Mínimo	0,8049	0,7703
Nº de DMU eficientes	0	0
Nº de DMU ineficientes	4	4
Médio Porte (Grupo II)		
Anos analisados	2018-2019	2020-2021
Nº de DMU	6	6
Média Aritmética	0,9044	0,8740
Desvio-Padrão	0,0776	0,0661
Valor Máximo	1	0,9856
Valor Mínimo	0,7915	0,8124
Nº de DMU eficientes	2	0
Nº de DMU ineficientes	4	6
Pequeno Porte (Grupo III)		
Anos analisados	2018-2019	2020-2021
Nº de DMU	45	45
Média Aritmética	0,8783	0,8422
Desvio-Padrão	0,0641	0,0586
Valor Máximo	1	1
Valor Mínimo	0,7606	0,7460
Nº de DMU eficientes	1	1
Nº de DMU ineficientes	44	44

Por meio de uma comparação vertical verificou-se que, no biênio anterior à pandemia, os Grupos I e II desempenham melhor do que o Grupo III, possuindo eficiência média e valor mínimo mais elevados. Em relação ao período pandêmico, os resultados de eficiência média são melhores para os municípios dos grupos II do que para os grupos I e II, sendo o grupo I aquele que teve o pior desempenho dentre todos.

A avaliação horizontal evidencia uma redução na eficiência média para todos os três grupos populacionais no biênio em que a Covid-19 ocorre, sendo esta redução maior para o Grupo I. Esta inversão no desempenho dos grupos de municípios analisados após a pandemia pode ser explicada pelo fato de que burocracia, hierarquia e sistemas de comunicação menos eficientes, são fatores estruturais que podem afetar a capacidade de um município de maior porte de implementar mudanças rápidas como resposta a eventos inesperados. Em contrapartida, os municípios menores apresentam estruturas mais enxutas e processos decisórios mais diretos, permitindo uma resposta mais rápida a contingências e um controle gerencial mais efetivo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a eficiência na aplicação de recursos públicos em educação básica de 55 municípios do estado da Paraíba por meio da metodologia de análise DEA (Data Envelopment Analysis), verificando a influência ocasionada pela pandemia do Covid-19 por meio da comparação do índice de eficiência nos biênios 2018- 2019 e 2020-2021. Para isso, utilizou-se o modelo VRS orientado a outputs, com o auxílio do software OSDEA.

A análise dos resultados mostrou que após a pandemia, municípios paraibanos apresentaram maior ineficiência na aplicação de seus recursos em educação básica, quando comparado ao biênio anterior ao advento. Isso pode ser explicado pela redução nos resultados gerais do SAEB, em decorrência dos desafios e restrições que se sucederam ao modelo educacional até então vigente, demandando transição rumo às soluções digitais.

Resultados obtidos na avaliação dos grupos estudados podem sugerir influência do tamanho populacional nos resultados de eficiência obtidos, visto que o Grupo I apresenta maior redução nas médias de eficiência durante a pandemia do que os Grupos II e III. Diante disso, sugere-se como pesquisa futura, analisar suposta correlação entre estas variáveis.

Esta pesquisa inovou em relação às demais, por ter abordado o impacto da Covid- 19 nos níveis de eficiência na aplicação de recursos públicos em educação básica, utilizando como população objeto do estudo os municípios paraibanos. Os resultados apresentam uma série de implicações sobre as políticas de educação em situações contingenciais. Estudos anteriores levaram em consideração apenas o resultado da aplicação dos recursos públicos, enquanto a presente pesquisa avançou na inclusão da influência do advento da pandemia nos resultados de eficiência obtidos.

Dados os produtos da pesquisa, pode-se concluir a iminente necessidade de melhorar a qualidade do

gasto público, ressaltando-se, para isto, a importância de se considerar impactos que eventos inesperados podem causar no desempenho das unidades administrativas. Com isso, verifica-se que a análise DEA é poderosamente capaz de lidar com múltiplas unidades tomadoras de decisão, efetuando uma comparação mediante conjuntos de variáveis de entradas e de saídas correspondentes, definidas anteriormente. A metodologia DEA se apresenta como uma ferramenta útil na identificação de entidades com melhores práticas administrativas, que podem servir de modelo para replicação nas demais unidades.

Cita-se como limitação da pesquisa a escolha de um reduzido número de fatores para explicar a eficiência (outputs), não considerando outros fatores que podem afetar a educação básica. Tal limitação deve-se às restrições inerentes à própria metodologia DEA, que diminui sua sensibilidade de identificar ineficiências de um sistema quanto maior o número de variáveis analisadas.

Como outras sugestões de pesquisas futuras tem-se a análise de correlação dos índices de desenvolvimento social, que até o momento da execução deste estudo encontravam-se defasados (dados do censo demográfico de 2010), e um aumento do escopo da população objeto, estendendo-o para abranger a região nordeste como um todo, para obter mais informações sobre como a pandemia pode ter impactado os níveis de eficiência a nível regional.

REFERÊNCIAS

- Amorim, K. A. F.; Diniz, J. A.; Lima, S. C. (2017). A visão do controle externo na eficiência dos gastos públicos com educação fundamental. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 11 (29), 56-67.
- Andrade, J. C.; Dias, A. B.; Santos, P. V. S.; Araújo, M. A. (2022). Análise da eficiência do gasto público em educação básica em municípios paraibanos. *Revista Eletrônica de Ciências Contábeis – FACCAT*, 11, (1), 30-50.
- Barbosa, F. C.; Fuchihami, H. Y. (2018). *Análise Envolvória de Dados: Teoria e aplicações práticas*. 1 ed. Itumbiara: Ulbra.
- Bernardo, J. S.; Almeida, F. M. Gastos públicos e a qualidade da educação em Minas Gerais: uma análise de 2006 a 2010. (2019). *Administração Pública e Gestão Social*, 11, (3), 1–21.
- Boareto, M. C.; Amorim, D. A.; Fernandes, S. C.; Dos Reis, E. F.; Pries, R, J. P. F.; Rosalem, V. (2019). Perfil da educação básica nas regiões goianas: uma análise da eficiência da educação Básica do Estado de Goiás. *Cadernos da FUCAMP*, 18, (34), 121-136.
- Botelho, L. H. F.; Ferreira, M. A. M.; Da Costa, T. M. T.; Moraes, L. P. (2022). Investimento Social e Eficiência na Educação Básica: Análise das Capitais Brasileira. *Revista Reuna*, 27, (5).

- Brasil. (2000). Lei de Responsabilidade Fiscal. Lei Complementar nº 101/2000.
- Brasil. (1988). Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Os avanços da reforma na administração pública: 1995-1998. Brasília: Cadernos MARE da reforma do estado, 127 p.
- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.
- Brasil. (2021). Gasto médio do governo com pandemia é 12 vezes menor em 2021 <<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2021/04/12/nos-primeiros-100-dias-do-ano-governo-gasta-12-vezes-menos-com-pandemia>>. Acesso em 24/06/2022.
- Brasil. (2021b). Tribunal de Contas da União. Fatos Fiscais destaca a influência da pandemia nos gastos públicos. <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/fatos-fiscais-destaca-influencia-da-pandemia-nos-gastos-publicos.htm>>. Acesso em 24/06/2022.
- Costa, I. G.; Santos, A. F. C. (2021). O princípio da eficiência e a (i)legitimidade do controle jurisdicional das políticas públicas. *Prisma Jurídico*, 20 (2), 311-329.
- Charnes, A.; Cooper, W. W.; Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2, 429-44.
- Da Silva, L. B. F.; Sobreira, M.; Duque, A. P. O.; Coelho, C. U. F. (2020). A Eficiência do Gasto Público nas Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil entre 2015 e 2017. XX USP International Conference in Accounting. São Paulo, SP, Brasil. 2020.
- Diniz, J.; Macedo, M. A.; Corrar, L. (2011). Mensuração da Eficiência Financeira Municipal no Brasil e sua Relação com os Gastos nas Funções de Governo. *Gestão & Regionalidade*, 6, (1).
- Duan, S. X. (2019). An application of data envelopment analysis and strategic group analysis to Australian universities. *Benchmarking: An International Journal*, 26 (4), 1161- 1173.
- Faria, F. P.; Jannuzzi, P. D. M.; Silva, S. J. (2008). Eficiência dos gastos municipais em saúde e educação: uma investigação através da análise envoltória no estado do Rio de Janeiro. *Revista De Administração Pública*, 42, (1), 155-180.
- Ferreira, N. A.; Jorge Neto, P. M. (2021). Análise da eficiência dos gastos públicos em assistência social no Brasil durante o período de 2012 A 2019. *Revista Cadernos de Finanças Públicas*, Brasília, 3, 1-40.
- Fitzsimmons, J. A.; Fitzsimmons, M. J. (2010). Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação. 6 Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Gomes, G. G. P.; Alencar, M. R. X.; Chagas, M. J. R.; Morais, H. A. R. (2022). *Eficiência da Aplicação dos Gastos Públicos com Saúde no Combate a Pandemia: Uma Análise nas Unidades Federativas Brasileiras no Ano 2020*”. 19º Congresso USP De Iniciação Científica Em Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil.
- Jesus, L. H. C.; Balsanulfo, S. A.; Marques, J. A. V. C.; Macedo, A. S. (2019). Eficiência dos Gastos Públicos na Educação Básica dos Municípios Fluminenses: Fatores Socioeconômicos Condicionantes. XIX USP International Conference in Accounting. São Paulo, SP, Brasil.
- Joye, C. R.; Moreira, M. M.; Rocha, S. S. D. (2020). Distance Education or Emergency Remote Educational Activity: in search of the missing link of school education in times of COVID-19. *Research, Society and Development*, 9 (7).
- Karahan, M. (2019). Using Data Envelopment Analysis to Measure the Technical Efficiency of Public Hospitals in Turkey. *Ege Academic Review*, 19 (3).
- Lemos, L. P. (2016). Utilização Da Análise Por Envoltória De Dados (Dea) Como Modelo Para Análise De Eficiência Financeira”. (Monografia de Especialização em Finanças) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Lourenço, R. L.; Angotti, M.; Nascimento, J. C. H. B.; Sauerbronn, F. F. (2017). Eficiência do Gasto Público com Ensino Fundamental: Uma Análise dos 250 Maiores Municípios Brasileiros”. *Contabilidade Vista & Revista*, 28 (1), 89-116.
- Melo, J. L. S.; Silva, N. O.; Quevedo, A. P. F. (2016). Gestão da Qualidade e Princípio da Eficiência: uma Análise da Prestação de Serviços nas Universidades Públicas da Cidade de Petrolina-PE. ID online. *Revista de psicologia*, 10 (30).
- Morais, M. G. M.; Guerra, L. C. B. (2015). Lei de acesso à informação: uma análise dos portais e sítios eletrônicos oficiais das prefeituras do RN. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 1 (2), 2015.
- Moreno, J. J.; Robles, A. G.; Martínez, A.; Calvo, R. M.; Miron, A. G. (2019). Assessing efficiency in the Spanish public universities through comparative non-radial and radial data envelopment analysis. *Tertiary Education and Management*. 25 (3).
- Muniz, R. F.; Andriola, W. B.; Muniz, S. M.; Thomaz, A. C. F. (2022). Emprego do Data Envelopment Analysis (DEA) para estimar a eficiência escolar. Ensaio: aval. pol. públ. educ., 30 (114), 116-140.
- Neves, V. N. S.; Machado, C. J. S.; Fialho, L. M. F.; Sabino, R. N. (2021). Utilização de lives como ferramenta de educação em saúde durante a pandemia pela Covid-19. *Educação & Sociedade*, 42.
- Oliveira, A. V.; Mota, S. C.; Vasconcelos, A. C. (2020). A Eficiência da Administração Pública nos Gastos com Saúde nos Municípios Mais Populosos do Ceará, com base na Análise Envoltória de Dados. XX USP International Conference in Accounting. São Paulo, SP, Brasil.
- Pereira, L. C. B. (2000). A Reforma Gerencial do Estado de 1995. *Revista de Administração Pública*, 34 (4), 55- 72.
- Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: FEEVALE.
- Rodrigues, A. C.; Souza, C. R.; Teixeira, F. A.; Campos, M. S.; Borges, R.E. (2015). Avaliação da eficiência da aplicação dos recursos em educação dos municípios mineradores de Minas Gerais. In: SeGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.
- Saraiva, K.; Traversini, C.; Lockmann, K. (2020). A educação em tempos de COVID-19: ensino remoto e exaustão docente. *Práxis Educativa*, Ponta Grossa, 15, e2016289, 1-24.
- Santos Neto, J. A.; Mendes, Á. N.; Pereira, A. C.; Paranhos, L. R. (2017). Análise do financiamento e gasto do Sistema Único de Saúde dos municípios da região de saúde Rota dos Bandeirantes do estado de São Paulo. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 22 (4), 1269-1289.

- Santos, R. R.; De Freitas, M. M.; Flach, L. (2015). Análise Envolvória de Dados como ferramenta de avaliação da eficiência dos gastos públicos com educação dos municípios de Santa Catarina. Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.
- Santos, F. J. S. (2023). Avaliação da eficiência dos investimentos em escolas de educação básica: estudo de caso de Limeira/SP entre os anos 2017 e 2021. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas. Limeira, São Paulo.
- Savian, M. P. G.; Bezerra, F. M. (2013). Análise de eficiência dos gastos públicos com educação no ensino fundamental no estado do Paraná. *Economia & Região*, 1 (1), p. 26–47.
- Schettini, B. P. (2014) . Eficiência técnica dos municípios brasileiros na educação pública: escores robustos e fatores determinantes. Texto para Discussão, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).
- Silva, A. G. C. (2023). Análise de Eficiência do Ensino Mediado por Tecnologia da Informação e Comunicação nas Escolas Públicas de Pernambuco”. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, Pernambuco.
- Silva Filho, G. M.; Pereira, T. R. L.; Dantas, M. G. S.; Araújo, A. O. (2016). Análise da Eficiência nos Gastos Públicos com Educação Fundamental nos Colégios Militares do Exército em 2014. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, v. 4, n. 1, p. 50-64, 2016.
- Silva, J. L. M.; Almeida, J. C. L. (2012). Eficiência no gasto público com educação: uma análise dos municípios do Rio Grande do Norte. *Planejamento e Políticas Públicas*, 39.

Gestão desportiva

EFEITOS DO FINANCIAMENTO PÚBLICO PARA O DESPORTO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA FOCADA NA GESTÃO LOCAL

Ebio Viana Meneses Neto, ebio.neto@ufv.br, Universidade Federal de Viçosa (UFV) / NECE - Research Centre for Business Sciences

Evandro Rodrigues de Faria, evandroadm@ufv.br, Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Lucas Maia dos Santos, lucas.maia@ifmg.edu.br, Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG)

RESUMO

O desenvolvimento e aprimoramento da gestão desportiva, em diversos contextos, perpassa pela implementação de programas de incentivo à prática desportiva, a construção e modernização de infraestruturas desportivas, a organização de eventos desportivos, o controle e a participação social por meio dos conselhos gestores desportivos, entre outros aspectos, como o financiamento desportivo, sendo que todos estes sofrem influência da capacidade do Estado de implementar políticas desportivas e oferecer serviços de qualidade. Neste sentido, este paper analisa, de forma sistemática, o estado da arte em relação ao financiamento público para o esporte em governos locais e seus efeitos empíricos. Foram selecionados 38 artigos, com os clusters “Política”, “Impacto de Projetos Públicos”, “Desempenho Alocativo”, “Gestão Local” e “Econômica”. Os resultados teórico-empíricos enfocam desafios e oportunidades de pesquisa e (re)afirmam a importância crescente do financiamento público para o desporto, especialmente no contexto dos governos locais. Além disso, a abordagem integrada e multifacetada dos fatores condicionantes do desempenho no financiamento público para o desporto pode subsidiar discussões sobre políticas públicas mais eficazes e sustentáveis e em diferentes contextos regionais.

PALAVRAS-CHAVE: Financiamento Desportivo; Gestão Pública Desportiva; Desempenho Alocativo.

ABSTRACT

The development and improvement of sports management, in various contexts, involves the implementation of programs to encourage sports practice, the construction and modernization of sports infrastructure, the organization of sports events, the control and social participation through sports management councils, among other aspects such as sports financing, all of which are influenced by the state's capacity to implement sports policies and provide quality services. In this regard, this paper systematically analyzes the state of the art concerning public funding for sports in local governments and its empirical effects. Thirty-eight articles were selected with the clusters "Policy," "Impact of Public Projects," "Allocative Performance," "Local Management," and "Economics." The theoretical-empirical results focus on research challenges and opportunities and reaffirm the growing importance of public funding for sports, especially in the context of local governments. Furthermore, the integrated and multifaceted approach to the factors that condition performance in public funding for sports can support discussions on more effective and sustainable public policies in different regional contexts.

KEYWORDS: Sport Financing; Public Sports Management; Allocative Performance.

FATORES CONDICIONANTES DO DESENVOLVIMENTO LOCAL PELO ESPORTE: UMA ANÁLISE EM MUNICÍPIOS DE MINAS GERAIS, BRASIL

Ebio Viana Meneses Neto, ebio.neto@ufv.br, Universidade Federal de Viçosa (UFV) / NECE - Research Centre for Business Sciences

Evandro Rodrigues de Faria, evandroadm@ufv.br, Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Lucas Maia dos Santos, lucas.maia@ifmg.edu.br, Instituto Federal de Minas Gerais

RESUMO

Em sistemas federalistas, os princípios da descentralização dos poderes e da discricionariedade para tomar decisões revelam uma série de incompatibilidades entre a eficiência esperada na alocação de recursos e as gestões locais. Neste sentido, seja pelo desequilíbrio de distribuição de recursos para regiões mais desenvolvidas, pela diferenciação na capacidade estatal dos entes ou pela implementação extremamente fraca das leis, regulamentos e atos departamentais, o desporto se apresenta com inconsistências similares. Objetiva-se caracterizar os municípios mineiros em relação aos fatores condicionantes do desempenho na alocação de recursos públicos para o desporto e seus efeitos no desenvolvimento local. Foram utilizadas análises fatorial exploratória e de cluster com a premissa de caracterizar os municípios mineiros, e uma regressão linear como método comparativo para a relação entre as variáveis. Os achados revelaram que municípios com melhores índices de desenvolvimento tendem a ter maiores gastos per capita em atividades desportivas e apresentam melhores médias no índice de qualidade desportiva, assim como municípios com baixos investimentos em desporto apresentam piores indicadores de desenvolvimento, o que sugere uma maior importância dada ao desporto por municípios mais desenvolvidos ou uma maior capacidade de investir em políticas desportivas. O estudo apresenta como contribuição teórica, além da ampliação da literatura sobre a temática gerencial desportiva, colocada por vários autores como incipiente, a aceitação da hipótese relacional entre o desenvolvimento local e o fomento desportivo em governos locais.

PALAVRAS-CHAVE: Desenvolvimento Local; Gestão Pública Desportiva; Desempenho Alocativo; Capacidade Estatal; Qualidade Gerencial Esportiva.

ABSTRACT

In federalist systems, the principles of decentralization of powers and discretion in decision-making reveal a series of incompatibilities between the expected efficiency in resource allocation and local governance. In this sense, whether due to the unbalanced distribution of resources to more developed regions, the differing capacity of state entities, or the extremely weak implementation of laws, regulations, and departmental acts, sports exhibit similar inconsistencies. The objective is to characterize the municipalities of Minas Gerais in relation to the factors that condition performance in the allocation of public resources for sports and their effects on local development. Exploratory factor and cluster analyses were employed with the premise of characterizing the municipalities, along with a linear regression as a comparative method for the relationship between the variables. The findings revealed that municipalities with higher development indexes tend to have higher per capita spending on sports activities and show better averages in the sports quality index. Conversely, municipalities with low investment in sports present worse development indicators, suggesting either a greater importance placed on sports by more developed municipalities or a greater capacity to invest in sports policies. In addition to expanding the literature on sports management—often considered nascent by several authors—the study's theoretical contribution lies in confirming the relational hypothesis between local development and the promotion of sports by local governments.

KEYWORDS: Local Development; Public Sports Management; Allocative Performance; State Capacity; Sports Management Quality.

ESTRATÉGIAS DE CAPACITAÇÃO PARA O AUMENTO DA PRÁTICA FEMININA NAS MODALIDADES DE FUTEBOL E FUTSAL

Ana Beatriz Gonçalves Mateus, beatriz.mateus@ubi.pt, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal

Dina Miragaia, damm@ubi.pt, Universidade da Beira Interior & NECE – Research Centre for Business Sciences, Covilhã, Portugal

João J. Ferreira, jjmf@ubi.pt, Universidade da Beira Interior & NECE – Research Centre for Business Sciences, Covilhã, Portugal

Pedro Mota Veiga, pveiga@umaia.pt, Universidade da Maia, Maia, Portugal & NECE – Research Centre for Business Sciences, Covilhã, Portugal & LIACC – Artificial Intelligence and Computer Science Lab, Porto, Portugal

RESUMO

A tentativa de se conseguir igualdade entre homens e mulheres é ainda uma realidade em pleno século XXI, e o contexto desportivo não é exceção. Nos clubes de futebol e futsal a cultura organizacional permanece muito assente numa base masculina, ainda que tenha vindo a ser entendida a necessidade de mudar e com isso aumentar o número de mulheres nos vários âmbitos de intervenção dentro dos clubes. Este estudo teve como objetivo avaliar o papel do processo de capacitação das organizações desportivas para atingirem resultados no aumento da participação desportiva feminina. Uma amostra de 317 clubes nacionais de futebol e futsal foram incluídos no estudo. Para testar as hipóteses de investigação foram utilizados modelos de equações estruturais e aplicou-se a técnica de estimação baseada em mínimos quadros parciais. Os resultados mostraram que tanto a prontidão como o desenvolvimento estratégico têm impacto no processo de capacitação dos clubes para a prática desportiva feminina. Este estudo contribui para um maior conhecimento das estratégias que as organizações desportivas podem adotar para a captação de atletas femininos.

PALAVRAS-CHAVE: Capacitação, Participação Desportiva Feminina, Captação, Futebol, Futsal.

ABSTRACT

The attempt to achieve equality between men and women is still a reality in the 21st century, and the sport context is no exception. In football and futsal clubs, the organizational culture remains very male-based, even though the need to change and increase the number of women in the different areas of intervention within the clubs has come to be understood. This study aimed to evaluate the role of the training process of sports organizations in achieving results in increasing female sports participation. A sample of 317 national football and futsal clubs were included in the study. Structural equation models were used to test the research hypotheses, and the estimation technique based on least partial squares was applied. The results showed that readiness and strategic development impact the process of training clubs for women's sports. This study contributes to a greater understanding of the strategies that sports organizations can adopt to attract female athletes.

KEYWORDS: Capacity Building, Female Sports Participation, Recruitment, Football, Futsal.

SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL NO DESPORTO – OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA O FUTURO: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Inês Lopes Santos, ines.lopes.santos.8@gmail.com, Universidade da Beira Interior, Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE), Departamento de Ciências do Desporto.

Dina Miragaia, miragaia@ubi.pt, Universidade da Beira Interior, Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE), Departamento de Ciências do Desporto.

RESUMO

A indústria desportiva aumentou exponencialmente neste século e as alterações climáticas estão cada vez mais presentes. O objetivo deste estudo é o de fazer uma revisão sistemática da literatura como forma de analisar qual tem sido o impacto da sustentabilidade ambiental na área do desporto e como este tópico tem sido investigado pela comunidade científica. Através das bases de dados Web of Science e Scopus foram obtidos 165 artigos. Foram identificados cinco *clusters*: Modelos de gestão sustentável; Turismo desportivo sustentável; Sustentabilidade ambiental dos ecossistemas; Sustentabilidade ambiental das infraestruturas; e Megaeventos. Os resultados demonstram a necessidade da implementação de práticas sustentáveis, através da integração de questões ambientais nas políticas governamentais e nas organizações desportivas. A introdução deste tema nos currículos universitários aparenta ter grande relevância, como forma de alterar o paradigma na indústria desportiva. Além disso, os megaeventos devem promover uma abordagem sustentável servindo de exemplo para eventos de menor escala. Este estudo permite auxiliar o processo de tomada de decisão de organizações desportivas públicas e privadas, com vista a torná-las ambientalmente mais sustentáveis.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo Sustentável, Sustentabilidade Ambiental, Desporto.

ABSTRACT

The sports industry has grown exponentially in this century and climate change is increasingly present. The aim of this study is to carry out a systematic literature review in order to analyze what the impact of environmental sustainability has been in the field of sport and how this topic has been investigated by the scientific community. 165 articles were retrieved from the Web of Science and Scopus databases. Five clusters were identified: Sustainable management models; Sustainable sports tourism; Environmental sustainability of ecosystems; Environmental sustainability of infrastructures; and Mega-events. The results demonstrate the need to implement sustainable practices by integrating environmental issues into government policies and sports organizations. The introduction of this topic into university curricula appears to be of great relevance, as a way of changing the paradigm in the sports industry. In addition, mega-events should promote a sustainable approach by serving as an example for smaller-scale events. This study will help the decision-making process of public and private sports organizations to make them more environmentally sustainable.

KEYWORDS: Sustainable Entrepreneurship, Environmental Sustainability, Sport.

VALORIZAÇÃO DA MULHER EMPREENDEDORA NO CONTEXTO DESPORTIVO: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Carla Daniela Moreira da Costa, calita_93_@hotmail.com, Universidade da Beira Interior, Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE), Departamento de Ciências do Desporto, Universidade Europeia.

Dina Miragaia, miragaia@ubi.pt, Universidade da Beira Interior, Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE), Departamento de Ciências do Desporto.

RESUMO

Atualmente, ainda são imensas as barreiras colocadas às mulheres empreendedoras. O objetivo deste estudo é o de fazer uma revisão sistemática da literatura, para analisar de que forma o empreendedorismo feminino no contexto desportivo tem sido investigado pela comunidade científica. Através das bases de dados Web of Science e Scopus foram obtidos 19 artigos. Os resultados indicam que apesar de todos os esforços que têm vindo a ser feitos, as barreiras ao empreendedorismo feminino ainda são muitas, apontando-se a formação em contexto de ensino superior, como um catalisador determinante para as mudanças de mentalidades, quer ao nível das mulheres, quer da sociedade em geral. Por outro lado, a literatura apontou também para o fato de o próprio envolvimento na prática desportiva, poder ajudar no desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao perfil empreendedor. Estes resultados são essenciais para a definição de políticas que permitam incentivar iniciativas de empreendedorismo feminino.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo Feminino, Género, Barreiras, Desporto.

ABSTRACT

Currently, there are still many barriers to female entrepreneurs. The present study aims to carry out a systematic review of the literature to analyze how female entrepreneurship in the context of sports organizations has been studied in the scientific community. Through the Web of Science and Scopus databases, 19 articles were obtained. The results indicate that despite all the efforts that have been made, there are still many barriers to female entrepreneurship, with higher education being considered a key catalyst for changing mentalities, both among women and in society in general. On the other hand, the literature has also highlighted the fact that involvement in sport can also help in the development of the skills and abilities needed for an entrepreneurial profile. These results are essential to defining policies to encourage female entrepreneurship initiatives.

KEYWORDS: Female Entrepreneurship, Gender, Barriers, Sport.

Estratégia

SYNERGY OR STRIFE? THE INTERPLAY OF STRATEGIC-HYBRID ORIENTATION, DYNAMIC CAPABILITIES, AND PERFORMANCE IN MEDIUM-TO-HIGH-TECH SMES

António Manuel Magalhães-Teixeira, amagalhaes@us.es, Department of Business Management and Marketing, Faculty of Economics and Business Sciences, Universidad de Sevilla

ABSTRACT

This study explores the novel construct of strategic-hybrid orientation (SHO) in medium-to-high-tech small and medium-sized enterprises (SMEs) and its impact on business dynamic capabilities (BDC) and perceived business performance (PBP). We illuminate the relationships among SHO, BDC, and PBP, with a particular focus on three critical dimensions of BDC: customer relationship management (CRM), product development management (PDM), and supply chain management (SCM). Despite their recognised significance, the interconnections among these constructs in the SME context have yet to be examined comprehensively. Our findings indicate that entrepreneurial orientation (EO) significantly enhances the emergence of SHO and positively influences each BDC dimension. Additionally, an interaction between conservative orientation (CO) and EO demonstrates beneficial effects, particularly on the CRM and PDM dimensions.

KEYWORDS: Business Dynamic Capabilities, Conservative orientation, Customer Relationship Management, Entrepreneurial orientation, Product Development Management, Supply-Chain Management.

1. INTRODUCTION

In this study, we address what constitutes, to our knowledge, unprecedented research surrounding medium-to-high technology SMEs, specifically focusing on a strategic orientation (SO) termed strategic-hybrid orientation (SHO) (Ho 2014; Manu and Sriram, 1996) as developed by Magalhães-Teixeira et al. (2024). This investigation is grounded in the SHO theory and examines its influence on business process dynamic capabilities (BDC) (Ramaswami, Srivastava, and Bhargava, 2006; Srivastava, Shervani, and Fahey, 1999) and its subsequent effects on perceived business performance (PBP) (Magalhães-Teixeira et al., 2024; Venkatraman, 1989). This discourse builds on previous findings using the same dataset, effectively extending the discussion on SHO and its applicability within medium-to-high technology SMEs.

Literature has identified three essential business process capabilities, standard across sectors: CRM (Maydeu-Olivares and Lado, 2006; Olson, Slater, and Hult, 2005; Reimann, Schilke, and Thomas, 2009; Reinartz, Krafft, and Hoyer, 2004), PDM (Srivastava, Fahey, and Christensen, 2001; Vorhies and Morgan, 2005; Walker, Chen, and Aravind, 2015), and SCM (Tracey, Lim, and Vonderembse, 2005). The limited existing research on these constructs within the SME context underscores the significance of this investigation (Bajaj and Ojha, 2016; Djoric et al., 2024; Frösén and Tikkanen, 2016; Tinoco, 2007).

This study underscores the necessity for SMEs to balance their desired hybrid strategy with the integration of business capabilities to facilitate sustainable value creation. While numerous studies illustrate the advantages of adopting a relevant EO, only a few allude to the potential benefits of SHO (Magalhães-Teixeira et al., 2024). Notably, considerable knowledge gaps persist regarding the mechanisms through which SHO influences BDC and the implications of this interaction for performance.

In addressing the research questions, theoretical underpinning emerges from substantial empirical evidence substantiating EO as a crucial component for success in hyper-competitive markets (Kleber and Volkova, 2017; Sarooghi, Libaers, and Burkemper, 2015). However, SMEs contend with intrinsic challenges such as limited resources, financial constraints, and an inability to achieve economies of scale (Kumar et al., 2012). Recent research

(Magalhães-Teixeira et al., 2024) suggests that medium-to-high technology SMEs can effectively navigate these challenges by balancing differentiation and innovation with resource reconfigurations to improve adaptability and internal flexibility, thus underlining the strategic-hybrid orientation's significance and contribution to sustainable economic performance (Alnoor et al., 2022; Anees-Ur-Rehman et al., 2017; Battilana and Dorado, 2010; Madanoglu, Okumus, and Avci, 2014).

Consequently, the research questions are structured to probe the causal relationships inherent in SHO and BDC dimensions and their implications for PBP: *Q1*. How do entrepreneurial orientation (EO) and conservative orientation (CO) influence the dimensions of business dynamic capabilities (BDC) in medium-to-high-tech SMEs? *Q2*. How do business dynamic capabilities (BDC) impact these SMEs' perceived performance (PBP)?

The study explores the interaction between EO and CO, given that while EO remains the predominant focus, CO plays a supportive role in mitigating risks associated with innovation and developmental projects (Eggers et al., 2013; Lukas, Tan, and Hult, 2001; Venkatraman, 1989b). Both dimensions are hypothesised to operate synergistically, enabling medium-to-high-tech SMEs to venture into competitive markets more effectively.

The subsequent sections provide a comprehensive theoretical background and establish the research model, hypotheses, methodology, and results. Each dimension is intricately examined to illustrate the interconnectedness of strategic orientation, dynamic capabilities, and perceived performance. This paper proceeds as follows: Section 2 provides the theoretical background and description of the research model; Section 3 discusses and sets up the research hypotheses; Section 4 describes the research method; and Section 5 provides the results. While Section 6 discusses the results, Section 7 ends with the study limitations and future research streams.

2. THEORETICAL BACKGROUND

2.1 THE STRATEGIC-HYBRID ORIENTATIONS

In today's rapidly evolving business landscapes, SMEs are increasingly recognised as pivotal contributors to economic growth (Terziovski, 2010). Their propensity for innovation enables them to act as catalysts for change, introducing novel products and business models (Murphy, 2017). This investigation builds upon the solid theoretical foundation of entrepreneurial orientation (EO), often seen as a critical determinant of firm performance amidst hyper-competitive environments (Covin, Green, and Slevin, 2006; Covin and Slevin, 1991). However, a singular focus on EO has been critiqued for presenting a reductionist view of SME performance, whereby conservative practices are often overlooked (Magalhães-Teixeira et al., 2024; Olson, Slater, and Hult, 2005b). The emergence of conservative orientation (CO) as a complementary strategic outlook highlights the need for SMEs to navigate the tension between innovation and risk management effectively (Byrd, Lewis, and Bryan, 2006; Eggers et al., 2013). Recent research provides insights into CO's vital dimensions, emphasising the necessity for a balanced SHO model that aligns EO and CO harmoniously to achieve organisational effectiveness. As developed in a previous study (Magalhães-Teixeira et al., 2024) and by replicating it, the SHO configuration this study applies emerges from Venkatraman's Strategic Orientation of Business Enterprises model (STROBE) (Venkatraman, 1989a), whose dimensions or traits were fully applied, such as in the baseline research. The STROBE dimensions regard strategy's measuring throughout six strands, which, accordingly with the baseline study, enable measurement of Entrepreneurial Orientation (EO) and of what is nominated in the said study as Conservative/Protective Orientation (CO). The STROBE model's traits that enable the assessment of EO are composed of: Analysis (Morgan & Strong, 1998, 2003) referring to the ability of organisational learning under a problem-solver posture; Defensiveness (Miller, 1989; Venkatraman, 1989a), concerning value-creation management techniques' improvements, Futurity (J. H. Grant & King, 1982), which relates to a firm's emphasis on effectiveness rather than efficiency. For last, Proactiveness (Akman & Yilmaz, 2008; Miles & Snow, 1978) which is central to innovativeness and an enabler for a competitive edge. The remaining two STROBE model dimensions, Aggressiveness (Miles, 1982; Miller & Friesen, 1984) and Riskiness (Miller & Friesen, 1978; Venkatraman, 1989a), give body to CO's composing, where the former relates to faster resource allocation for market positioning improvements and the latter refers to control resource allocation in higher-risk ventures. Therefore, both EO and CO are second-order latent variables or conceptual ones. Two important notes must be emphasised here. First, the fact that by considering all STROBE model traits, we were able to assess the two most critical opposite strategic orientations any proactive SME needs to deal with- EO and CO. Except for the baseline study and this one, past research failed in providing coherent significant measures from all STROBE model traits effects. Such an approach gives new breath to the STROBE model, allowing it to enlarge its broadness by expanding to the SME world.

A second note, an essential one, concerns how the aggressiveness and riskiness traits were dealt with in this study, which replicates the approach from the baseline study to both strands. The classic understanding of aggressiveness relates to large firms' bold market behaviours on price-competition posture, rivalry-based and on efficiency criteria, supported by scale economics (Gatignon & Xuereb, 1997; Lukas et al., 2001; Venkatraman, 1989b). That will not for sure be how SMEs reason and deal with aggressiveness, for a simple reason: there is no scale economics in there, and so efficiency is not the touchstone therein. Therefore, the assertions (indicators) need to be interpreted and answered by proactive entrepreneurial firm managers do relate to what a few literature found as being a profile of the most dynamic proactive entrepreneurial SMEs (Helfat et al., 2007; Martin et al., 2016; Martin & Javalgi, 2016): an adaptive stance to market and customer most demanding requisites to integrate on new products/services, based on core value-added operations' flexibility, internal process agility and effectiveness on response-readiness (Liao et al., 2003). Lastly, the dimension of riskiness has been reinterpreted using the same pathway as the baseline study (Magalhães-Teixeira et al., 2024).

The literature usually describes such a subject by considering it related to decisions on allocating substantial resources to support aggressive and bold behaviours (Lumpkin & Dess, 1996). That way of seeing riskiness isn't the proper one when one deals with SMEs due to the impending systematic risk such typology carries on for its resource scarcity. Under a dominant EO strategic behaviour, the risks medium-to-high/tech SMEs might go on assuming, despite such risk-taking exposures to go beyond those of more common SMEs, they require thorough control and a cut-line to avoid unceasing enhancements of innovations or product/process development investments that may jeopardise sustainability and profits, therefore moderating further developments on risky ventures of high uncertain return (Rauch et al., 2009; Wiklund & Shepherd, 2005). Therefore, SMEs must limit risk-taking and adverse impacts by adopting conservative strategic measures that avoid excessive uncertainty. In sum, instead of assessing how far risk-taking goes, it must be measured how much protective behaviour should be considered. That way, we inverted direct-to-reverse scales and the opposite, reverse-to-direct ones, becoming a questionnaire for assessing risklessness. In sum, effectively managing SHO involves understanding the strategic implications of balancing EO and CO, enabling SMEs to foster creativity while mitigating risks associated with new initiatives. For firms operating under SHO, enhancing dynamic capabilities—specifically through CRM, PDM, and SCM—allows for improved responsiveness to market demands and internal flexibility, corroborating existing literature on strategic orientations and dynamic capabilities (Wilden et al., 2013).

2.2 THE MARKET-BASED DYNAMIC CAPABILITIES IN BUSINESS PROCESSES

The tenets of dynamic capabilities revolve around the strategic alignment of resources to create and sustain competitive advantage (Barney, 1991, 2001; Hitt, Xu, and Carnes, 2016). Central to this discourse is the emphasis on intangible assets and how they can be effectively leveraged to generate unique value propositions that are hard to replicate (Grant, 2008; Lippman and Rumelt, 1982; Wernerfelt, 1984). The multifaceted nature of business dynamic capabilities (BDC)—which encompasses CRM, PDM, and SCM—is critical for contemporary SMEs navigating the technological intensification of their operational landscapes. The relevance of BDC dimensions is evident, with research underscoring their role as key strategic assets (Ramaswami, Srivastava, and Bhargava, 2009). Each dimension represents an interconnected system of capabilities, wherein PDM focuses on fostering innovation, SCM addresses supply efficiencies, and CRM centralises customer engagement. These capabilities are foundational for SMEs aiming to build sustainable competitive advantages in increasingly complex market environments.

2.3 PERCEIVED BUSINESS PERFORMANCE

Perceived Business Performance (PBP) transcends traditional notions of business success, encapsulating a firm's subjective evaluation of its growth and profitability against its unique operational context (Andersson et al., 2022). While conventional metrics often prioritise quantitative outputs like return on investment, scholars point to the increasing importance of qualitative assessments (Clark, 1999) that align with knowledge-based competitive advantages (Bharadwaj, Varadarajan, and Fahy, 1993). The richness of performance measurement in the SME context is vital for understanding nuanced variations in economic trajectories. Drawing from Venkatraman's (1989a) early work, the study adopts a broad perspective on performance, encompassing both tangible and intangible dimensions that collectively articulate overall firm viability.

3. HYPOTHESES

In this section, we articulate the hypotheses based on the previously established strategic-hybrid orientation (SHO) framework, specifically regarding medium-to-high-tech SMEs (Magalhães-Teixeira et al., 2024). This framework delineates two independent second-order dimensions: entrepreneurial orientation (EO) and conservative orientation (CO). We aim to explore the causal relationships between SHO and business dynamic capabilities (BDC) dimensions and their subsequent effects on perceived business performance (PBP). The rationale for each proposition is elaborated through a synthesis of existing literature.

3.1 THE RELATIONSHIP BETWEEN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Customer Relationship Management (CRM) is integral to SMEs aiming to cultivate customer loyalty and satisfaction. Srivastava et al. (1999) detail CRM as the strategic approach to managing a company's interaction with current and potential customers, driven by data analysis. Research indicates that firms with robust EO demonstrate enhanced capabilities in CRM, allowing for proactive engagement and the ability to tailor offerings to customer needs (Kristinae et al., 2023; Sembiring et al., 2023). The agility that comes with a strong EO equips SMEs to understand better and respond to market demands, fostering more robust customer relationships. This hypothesis posits that higher EO enhances CRM capabilities, facilitating stronger customer connections and long-term loyalty. Therefore, we hypothesise for H1 that EO positively impacts CRM.

3.2 THE RELATIONSHIP BETWEEN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND PRODUCT DEVELOPMENT MANAGEMENT

The literature consistently links EO with innovation and new product development, suggesting that organisations with a proactive approach are more likely to engage in effective PDM (Gupta and Wales, 2017; Zahra and Covin, 1995). SMEs that embody EO are generally more willing to take risks, experiment with new ideas, and rapidly iterate on product designs. Consequently, an environment that embraces entrepreneurial values is likely to yield superior PDM processes, which are critical for responding to the rapidly evolving needs of the marketplace (Basso, Fayolle, and Bouchard, 2009). This hypothesis asserts that a strong EO directly enhances the processes involved in PDM, which should lead to an increased ability to innovate and introduce new products that align with customer expectations. So, we propose for H2 that EO positively impacts the PDM.

3.3 THE RELATIONSHIP BETWEEN ENTREPRENEURIAL ORIENTATION AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

SCM is a vital component of operational efficiency, enabling firms to manage their supply lines effectively, from procurement to production and ultimately to the consumer (Bowersox, Closs, and Stank, 2000). An organisation's EO fosters a culture of innovation and collaboration that can lead to more efficient SCM practices (Djoric et al., 2024). By encouraging teamwork and flexibility, an energetic EO can help SMEs forge stronger partnerships within their supply chains, enabling a more responsive structure that adapts to changes in demand. This hypothesis posits that firms demonstrating a robust EO will possess superior SCM capabilities, improving efficiency and adaptability in their supply chain operations. Consequently, we hypothesise for H3 that EO positively impacts SCM.

3.4 THE DIRECT EFFECTS OF ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON PERCEIVED BUSINESS PERFORMANCE

While the positive relationship between EO and business performance is well-documented, the pathways through which EO affects Perceived Business Performance (PBP) can be complex, particularly in SMEs facing resource constraints. Research highlights that EO influences dynamic capabilities, which can affect performance; however, these effects are seldom direct (Rauch et al., 2009; Zahra, Sapienza, and Davidsson, 2006). This hypothesis suggests that while EO fosters capabilities contributing to performance, other factors may moderate or mediate the relationship, indicating a more nuanced impact on PBP. Given the variability in resources and challenges SMEs face, we hypothesise for H4 that EO will not significantly affect PBP.

3.5 THE DIRECT EFFECT OF CONSERVATIVE ORIENTATION ON PERCEIVED BUSINESS PERFORMANCE

Conservative Orientation (CO), characterised by risk aversion and a focus on stability, may mitigate risks inherent in entrepreneurial activities. However, research highlights a potential negative impact of excessive CO on innovation and responsive capacity (Eggers et al., 2013; Magalhães-Teixeira et al., 2024). Although CO's structured approach to managing risk can positively affect operational effectiveness, it may limit flexibility and responsiveness to market dynamics. This hypothesis posits that while CO can enhance certain operational aspects, its tendency toward risk aversion may hinder overall performance, particularly in fast-paced market environments. Thus, we propose for H5 that CO negatively impacts the PBP.

3.6 SYNERGISTIC EFFECTS OF CONSERVATIVE ORIENTATION AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION ON BUSINESS DYNAMIC CAPABILITIES' DIMENSIONS

The interplay between EO and CO can yield significant synergistic effects on BDC, especially in contexts like CRM and PDM. EO encourages innovation and responsiveness, while CO offers stability and risk management. This synergistic interaction approach equips SMEs to innovate and protect existing assets simultaneously. Research indicates that such interaction can enhance a firm's responsiveness to customer demands and encourage effective product development (Chan et al., 1997; Venkatraman, 1989b). This hypothesis suggests that firms combining EO with CO will likely excel in CRM due to their ability to innovate while managing risks effectively. We therefore hypothesise for H6 that the interaction between CO and EO positively impacts CRM

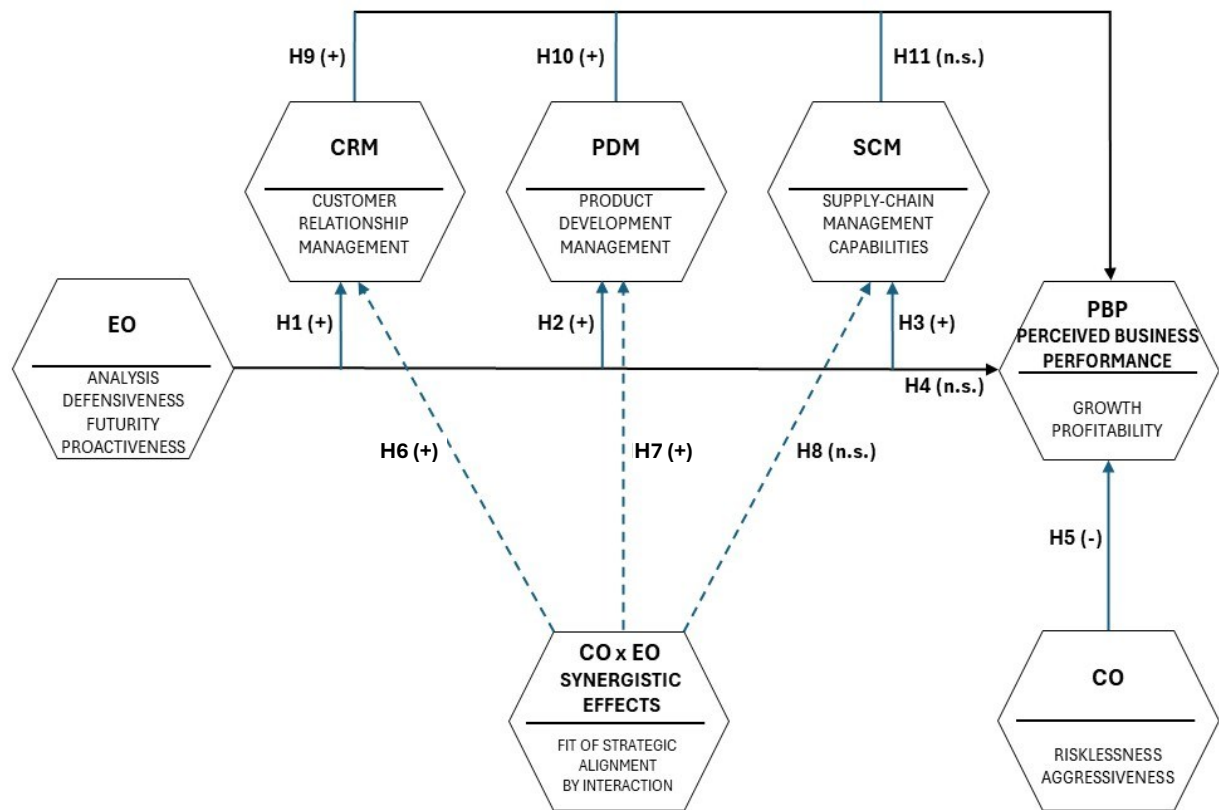
Despite a substantial body of literature addressing PDM within SMEs, there remains a conspicuous gap regarding the influence of EO on PDM processes. Notably, while studies have examined PDM in the context of SMEs (Avlonitis & Salavou, 2007; Frishammar & Hörte, 2007), only a limited number have explicitly focused on the ramifications of EO on PDM. Additionally, a minority of research investigates strategic hybridity through the lens of ambidexterity, but such inquiries remain distinct from the current focus on the interplay between CO and EO (Chang et al., 2011; Chang & Hughes, 2012; Sok & O'Cass, 2015). Moreover, the effects of SHO on PDM have been notably underexplored in existing literature. While the theoretical foundation for such effects seems compelling, the scarcity of empirical evidence leaves much to be desired. Nevertheless, we posit that significant positive impacts of SHO in PDM may occur through the synergistic interaction from CO x EO. Therefore, we declare for H7 that the interaction between the CO and EO positively impacts PDM.

While positive interactions are anticipated in CRM and PDM, the specific effects of the interaction between EO and CO on SCM remain ambiguous. The existing literature shows that while EO and CO can complement in certain areas, their interaction may yield minor to no enhancement in SCM performance due to varying priorities and operational metrics (Djoric et al., 2024). This hypothesis posits that their interaction does not substantially affect SCM capabilities despite the potential for cohesion between CO and EO. Therefore, we propose for H8 that the interaction between the CO and EO does not significantly impact SCM.

3.7 RELATIONSHIPS BETWEEN BUSINESS DYNAMIC CAPABILITIES' DIMENSIONS AND PERCEIVED BUSINESS PERFORMANCE

The relationship between BDC dimensions and PBP aligns with the resource-based view, asserting that effective CRM and PDM capabilities are prerequisites for enhanced business performance. Strong CRM facilitates deeper customer loyalty, while effective PDM enables companies to respond appropriately to market changes. However, the impact of SCM on PBP may be less significant, particularly for SMEs that prioritise agility over traditional supply chain metrics (Day and Schoemaker, 2016; Ramaswami et al., 2009). This hypothesis suggests that superior CRM capabilities are directly linked to improved business performance metrics as they enhance customer retention and satisfaction. We also propose that effective PDM capabilities may improve performance outcomes (Avlonitis & Salavou, 2007; Rubera et al., 2016) by facilitating timely and relevant product offerings. Concerning SCM effects on performance, research has got mixed results (De Giovanni & Vinzi, 2012; Tracey et al., 2005) or without any significant impact (Jaakkola, 2012). Hence, we hypothesise for H9 that the CRM capabilities dimension positively impacts PBP, with the same estimated result for H10 about PDM capabilities affecting PBP positively. For H11, we estimated that no significant impacts from SCM on the PBP would exist.

Figure 1
Theoretical full model and hypotheses



4. METHOD

4.1 SAMPLE AND DATA COLLECTION

The research was grounded in a survey among Portuguese SMEs operating in highly dynamic medium-to-high technology sectors. Following European Commission criteria (2009), we secured 90 usable surveys out of 397 approaches. This sampling ensures that we adequately represent firms with diverse technological intensity backgrounds. This survey builds upon the preceding research (Magalhães-Teixeira et al., 2024) —the base study— to which we now introduce new latent variables that, to date, have not yet been used or discussed within the context of interest we stay into (see generic demographic data at Table I).

Table I Demographic data of the sampling

Descriptive statistics						Descriptive of survey respondents		
CNAE-93 CODE	INDUSTRY	FREQUENCY	%	SIZE (average)	AGE (average)	GENDER	No.	%
MEDIUM-HIGH TECH INDUSTRIES								
175	Other textile industries	1	1,1	160,0	27,0	Male	77	85,6
28	Metalworking industry, except machinery	37	41,1	46,6	27,1	Female	13	14,4
29	Construction of machinery, mechanical equipment	10	11,1	30,1	16,3		90	100,0
31	Construction of machinery, electrical equipment	2	2,2	44,5	42,5	AGE		
32	Manufacture of electronic equipment and appliances	2	2,2	83,0	24,0	≤ 30	3	3,3
45	Sales, maintenance, spare parts - vehicles	2	2,2	12,5	13,5	31 ≤ to < 40	21	23,4
51	Air transport of goods	1	1,1	15,0	10,0	41 ≤ to < 50	36	40,0
52	Storage, handling of goods	2	2,2	23,5	39,0	≥ 50	30	33,3
92	Gambling and betting activities	2	2,2	23,0	10,5		90	100,0
PARTIALS		59	65,6	48,7	23,3	INSTRUCTION		
HIGH-TECH INDUSTRIES						PhD	2	2,2
21	Pharmaceutical industry	1	1,1	17,0	69,0	Post-grade	12	13,3
24	Chemical industry except pharmaceutical	10	11,1	63,6	28,3	Graduated	56	62,2
72	Computer activities	18	20,0	23,2	15,2	Professional learning	8	8,9
74	Specialized scientific and technological activities	2	2,2	16,0	14,0	Medium/basic education	12	13,3
PARTIALS		31	34,4	30,0	31,6		90	100,0
TOTAL		90	100,0	42,9	25,9	DEPARTMENT		
						General management	83	92,2
						Finance	6	6,7
						Production	1	1,1
							90	100,0

4.2 MEASURES

This study employs the latest theoretical frameworks related to design constructs, also known as artefacts (Henseler, 2017). While distinct from naturally occurring behavioural concepts, these constructs are context-specific and do not exist independently (Liu et al., 2022; Yu et al., 2021). Following established SEM literature (Yu et al., 2021), both the Strategic-Hybrid Orientation (SHO) and Perceived Business Performance (PBP) constructs are treated as composite variables or second-order latent variables (Henseler, 2017, 2021; Yu et al., 2023). For Business Dynamic Capabilities (BDC), the dimensions of Product Development Management (PDM), Customer Relationship Management (CRM), and Supply Chain Management (SCM) are also considered composite, forming a 'hybrid' model that integrates both conceptual variables (like EO, CO, and PBP) and constructs (like PDM, CRM, and SCM).

Regardless of their original measurement scale, all items utilised a seven-point Likert scale to maintain measurement integrity. In line with prior research (Felipe et al., 2020; Magalhães-Teixeira et al., 2024), the model includes three control variables: size, age, and technological intensity. Technological intensity follows the encoding steps from the base study, adhering to literature guidelines (Danneels, 2008). The analysis focuses on two models. The second model incorporates CO's moderating effect on the causal relationships of EO with the dimensions of BDC. The structural assessments of the inner model exclusively analyse the second model.

4.3 DATA ANALYSIS

The study utilised partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) via SmartPLS software version 4.1.0.8 (Ringle, Wende, and Becker, 2024), adhering to established guidelines for research model testing (Roldán and Sánchez-Franco, 2012). Several scholars (Popp et al., 2015) highlight PLS's advantages, particularly for interaction studies (Chin et al., 2003) and complex model assessment (Hair et al., 2012). It collects component scores and models multidimensional constructs using a two-stage approach (Wright et al., 2012).

4.4 MULTIDIMENSIONAL COMPOSITES' SPECIFICATIONS

In our research model, both entrepreneurial orientation (EO) and corporate orientation (CO) are treated as composites in mode A, consistent with traditional EO reflective specifications in past studies (Henseler et al., 2014). Similarly, CO predictors are also assumed in mode A. The inherent dimensions of these conceptual variables are expected to exhibit correlated behaviour, with each orientation's dimensions reflecting interrelated manifestations

(Jarvis, Mackenzie, and Podsakoff, 2003). This reflective nature of EO and CO aligns with the predictor configuration of constructs in Venkatraman's STROBE model. For performance-based measures (PBP), the dimensions of growth and profitability are also presented in mode A, adhering to Venkatraman's foundational work (1989) and supporting literature (Byrd et al., 2006; Magalhães-Teixeira et al., 2024; Walker et al., 2015). For more details, please refer to the foundational study.

4.5 COMMON METHOD BIAS

Common method bias (CMB) refers to systematic variance in survey responses influenced by the measurement instrument rather than reflecting respondents' true beliefs. This bias can significantly distort empirical findings and lead to erroneous conclusions.

We followed (Podsakoff, MacKenzie, and Podsakoff, 2012) guidelines to address potential CMB, implement remedies for detected bias, and adhere to Kock & Lynn (2012) methodological prescriptions. A thorough vertical and lateral collinearity analysis used variance inflation factors (VIF) as a diagnostic tool. The VIF values for the inner model were all well below the threshold of 3, with the highest being 2.102 for CRM, indicating no collinearity and strong evidence against CMB in our data (see Table 2). This rigorous methodology enhances the validity and reliability of our findings.

TABLE 2

Common Method Bias (CMB)

Variables	EO	CO	CRM	PDM	SCM	PERF	AGE	SIZE	TEC.INT
VIF	1,875	1,229	2,102	2,011	1,522	1,675	1,209	1,173	1,142

5. RESULTS

5.1 MEASUREMENT MODEL

To assess the measurement model, we adopted the theoretical framework from the existing literature (Henseler, 2017; Rigdon, 2016). Given that the primary constructs are artefacts with likely correlated indicators, we utilised correlation weights in Mode A estimations. The external model's lower-order components (LOC) showed loadings exceeding 0.7, aligning with established standards (E. G. Carmines & Zeller, 1979) (see Table 3). Internal consistency reliability, measured by Jöreskog's composite reliability (CR) (Werts et al., 1978) and convergent validity (AVE) met benchmarks, surpassing the thresholds of 0.7 and 0.5, respectively (Fornell & Larcker, 1981). Discriminant validity was confirmed using the heterotrait-monotrait ratio (HTMT85) and the Fornell-Larcker criterion (see Table 4). Additionally, the saturated model's fit was assessed through two-tailed bootstrap testing for HI95 and HI99 percentiles of SRMR, d_ULS, and d_G, with all metrics meeting the HI99 criterion and partially achieving HI95 (see Table 5). Thus, our model's composites function within a nomological network rather than as isolated manifest variables (Henseler, 2017), which asserts that the saturated model fits other data than the one used is fully applicable.

Table 3**Construct reliability and Validity**

Construct / <i>dimension</i> / indicator	Weights	Loadings	Jöreskog's rho_C	Convergent validity AVE
EO Entrepreneurial Orientation (MC) (composite mode A)			0,888	0,664
Analysis (composite mode A)	0,357	0,876	0,824	0,609
Information systems provide support for decision making	0,335	0,747		
When confronted with a major decision, we usually try to develop thorough analysis	0,334	0,752		
Manpower planning and performance appraisal of senior managers	0,594	0,840		
Defensiveness (composite mode A)	0,279	0,799	0,928	0,865
Use of cost control systems for monitoring performance of value generating activities	0,531	0,928		
Use of production management techniques for value-generation activities	0,544	0,932		
Futurity (composite mode A)	0,292	0,807	0,804	0,581
"What-if" analysis of critical issues	0,339	0,659		
Formal tracking of significant general trends	0,343	0,772		
Forecasting key indicators of operations	0,607	0,844		
Proactiveness (composite mode A)	0,295	0,774	0,765	0,523
Constantly seeking new opportunities related to the present operations	0,441	0,666		
Usually the first ones to introduce new brands or products / services in the market	0,547	0,820		
Operations in larger stages of life cycle are strategically eliminated	0,382	0,674		
CO Conservative Orientation (MC) (composite mode A)			0,710	0,550
Aggressiveness (composite mode A)	0,631	0,704	0,876	0,703
Cutting prices to increase market share	0,463	0,878		
Setting prices below competition	0,320	0,743		
Seeking market share position at the expense of cash flow and profitability	0,401	0,887		
Risklessness (composite mode A)	0,714	0,778	0,870	0,769
We seem to adopt a rather conservative view when making major decisions	0,529	0,858		
A tendency to trigger or support projects where the expected returns are more reliable / certain	0,610	0,895		
BDC Business Dynamic Capabilities			n.a.	n.a.
CRM Customer Relationship Management (composite mode A)			0,815	0,598
Understanding customer needs in order to deliver what they want	0,363	0,707		
Identifying potential new customers	0,514	0,886		
Development/execution of customer service programs	0,403	0,714		
PDM Product Development Management (composite mode A)			0,848	0,651
Exploitation of new business models	0,465	0,785		
Rapid commercialisation of ideas	0,336	0,765		
Ability to successfully launch new products/services	0,436	0,867		
SCM Supply Chain Management (composite mode A)			0,906	0,762
Order processing abilities	0,375	0,859		
Effecting invoicing and terms	0,411	0,912		
Management of logistics and inventory	0,358	0,846		
Perceived Business Performance (MC) (composite mode A)			0,930	0,869
Growth (composite mode A)	0,551	0,936	0,904	0,759
Sales growth position relative to competition	0,382	0,867		
Satisfaction with sales growth rate	0,327	0,803		
Market share gains relative to competition	0,433	0,938		
Profitability (composite mode A)	0,521	0,929	0,926	0,807
Superior ROI position relative to competition	0,447	0,953		
Satisfaction with return on sales	0,351	0,916		
Advantageous financial liquidity position relative to competition	0,307	0,821		

Notes: ρ_C : composite reliability. AVE: Average variance extracted. MC: Multidimensional construct.

Table 4

Mode A composite constructs assessment - discriminant validity

(HTMT¹ & Fornell-Larker criterion)

	EO	CO	CRM	PDM	SCM	PBP	AGE	SIZE	TEC.INT
EO	0,815	<i>0,398</i>	<i>0,762</i>	<i>0,703</i>	<i>0,589</i>	<i>0,347</i>	<i>0,130</i>	<i>0,103</i>	<i>0,094</i>
CO	0,150	0,742	<i>0,767</i>	<i>0,313</i>	<i>0,428</i>	<i>0,834</i>	<i>0,306</i>	<i>0,169</i>	<i>0,229</i>
CRM	0,566	-0,044	0,773	<i>0,828</i>	<i>0,679</i>	<i>0,668</i>	<i>0,137</i>	<i>0,148</i>	<i>0,220</i>
PDM	0,555	-0,038	0,598	0,808	<i>0,421</i>	<i>0,578</i>	<i>0,202</i>	<i>0,198</i>	<i>0,208</i>
SCM	0,500	0,116	0,481	0,325	0,873	<i>0,352</i>	<i>0,127</i>	<i>0,066</i>	<i>0,086</i>
PBP	0,297	-0,332	0,509	0,465	0,298	0,932	<i>0,014</i>	<i>0,062</i>	<i>0,126</i>
AGE	-0,124	0,086	-0,061	-0,170	0,102	-0,013	n.a.	<i>0,296</i>	<i>0,128</i>
SIZE	0,084	-0,005	0,080	0,167	0,062	0,058	0,296	n.a.	<i>0,043</i>
TEC.INT	0,087	0,103	-0,011	0,182	-0,078	-0,114	-0,128	-0,043	n.a.

Notes: Above diagonal: HTMT ratio (in italics) for all constructs. Down under diagonal (included): Fornell-Larker criterion for all constructs. n.a.- non-applicable.

¹ HTMT 0.85 threshold according to Franke & Sarstedt, 2019; Hair et al., 2017b; Henseler et al., 2015.

Table 5

Test of model fit (saturated and estimated models)

Saturated model			
	Value	HI95	HI99
SRMR	0,074	0,078	0,085
d _{ULS}	1,137	1,268	1,532
d _G	0,508	0,667	0,786
Estimated model (Hypothesized)			
SRMR	0,098	0,091	0,099
d _{ULS}	2,020	1,725	2,039
d _G	0,621	0,727	0,856

Note: It regards to model 1

5.2 STRUCTURAL MODEL ASSESSMENTS

The structural model analysis involves two models: Model 1, which examines individual effects without interaction, and Model 2, which assesses the synergistic effects of CO x EO's conceptual variable interaction when SHO criteria are met. The graphical representation (see Figure 2) integrates findings derived from the theoretical model (Figure 1). Following the approaches outlined by Benitez et al. (2020) and Henseler (2021), we assessed the estimated model's fit similarly to the saturated model. As shown in Table 5, the estimated model meets HI99 criteria and partially meets HI95, indicating it is not subject to rejection (Henseler, 2017), confirming the model's fit to be applied to data other than the one used.

We followed established procedures to measure the structural model (Hair et al., 2022). First, we conducted the VIF test to check for collinearity issues, finding the highest VIF to be 1.968 (1.964 in Model 2), confirming no collinearity concerns. Next, we assessed the explained variance (R^2) of the endogenous constructs (PBP, CRM, PDM, and SCM) and the direct and synergistic effects in Model 2. Results in Table 6 and Figure 2 reveal that EO is the main contributor to the variance of these constructs. Hypotheses were tested using a one-tailed bootstrap with 10,000 subsamples; non-significant impacts required a two-tailed bootstrap. All hypothesised direct relationships were supported in both models. The exogenous variables (EO and CO) displayed high to moderate effect sizes (f^2) on their dependent constructs, except for the EO-PBP relationship, which had no direct effect, suggesting likely mediation effects of EO on PBP through the BDC dimensions. Model 2 showed a significant increase in the constructs' R^2 due to the CO x EO interaction, with CRM's R^2 increasing by 17% and PDM's R^2 by 26%.

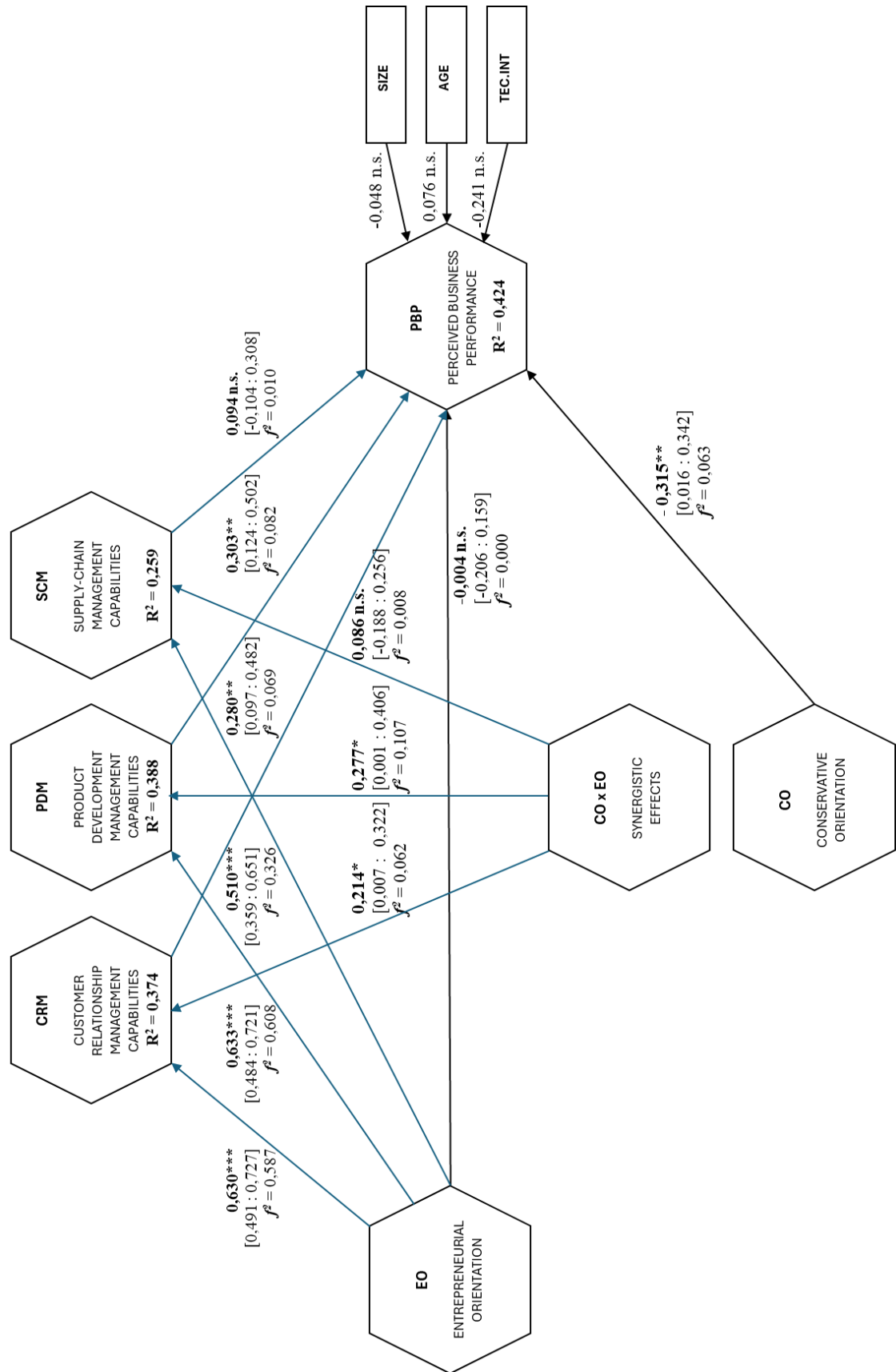
Table 6

Structural models assessment

MODEL 1	Direct effect	p-value	t-value	PCI	Support	VIF	Explained variance	f^2	
CRM ($R^2 = 0,320$ / $Q^2_{\text{predict}} = 0,292$)									
H1 (+): EO	0,566	0,000	8,024	[0,457 ; 0,686]	Yes	1,000	32,0%	0,470	High
PDM ($R^2 = 0,308$ / $Q^2_{\text{predict}} = 0,269$)									
H2 (+): EO	0,555	0,000	7,469	[0,437 ; 0,679]	Yes	1,000	30,8%	0,446	High
SCM ($R^2 = 0,250$ / $Q^2_{\text{predict}} = 0,225$)									
H3 (+): EO	0,500	0,000	5,914	[0,359 ; 0,635]	Yes	1,000	25,0%	0,333	Medium
PBP ($R^2 = 0,421$ / $Q^2_{\text{predict}} = 0,116$)									
H4 (n.s.): EO	-0,002	0,987	0,016	[-0,228 ; 0,198]	Yes	1,940	-0,1%	0,000	Null
H5 (-): CO	-0,312	0,000	3,626	[-0,453 ; -0,174]	Yes	1,092	10,4%	0,154	Medium
H9 (+): CRM	0,283	0,006	2,516	[0,099 ; 0,467]	Yes	1,978	14,4%	0,070	Small
H10 (+): PDM	0,298	0,004	2,618	[0,118 ; 0,489]	Yes	1,948	13,9%	0,079	Small
H11 (n.s.): SCM	0,088	0,378	0,882	[-0,102 ; 0,289]	Yes	1,534	2,6%	0,009	Null
Control variables:									
SIZE	-0,048	0,304	0,513	[-0,206 ; 0,098]					
AGE	0,072	0,237	0,717	[-0,100 ; 0,233]					
TEC.INT	-0,249	0,091	1,335	[-0,584 ; 0,032]					
MODEL 2 (with synergistic effects)									
CRM ($R^2 = 0,374$ / $Q^2_{\text{predict}} = 0,291$)									
H1 (+): EO	0,630	0,000	8,658	[0,491 ; 0,727]	Yes	1,078	35,5%	0,587	High
H6(+): CO x EO	0,214	0,013	2,227	[0,007 ; 0,322]	Yes	1,110	1,5%	0,062	Small
PDM ($R^2 = 0,388$ / $Q^2_{\text{predict}} = 0,271$)									
H2 (+): EO	0,633	0,000	8,748	[0,484 ; 0,721]	Yes	1,078	35,2%	0,608	High
H7 (+): CO x EO	0,277	0,013	2,221	[0,001 ; 0,406]	Yes	1,110	3,5%	0,107	Small
SCM ($R^2 = 0,259$ / $Q^2_{\text{predict}} = 0,191$)									
H3 (+): EO	0,510	0,000	5,788	[0,359 ; 0,651]	Yes	1,078	25,5%	0,326	Medium
H8 (n.s.): CO x EO	0,086	0,458	0,741	[-0,188 ; 0,256]	Yes	1,110	-0,5%	0,008	Null
PBP ($R^2 = 0,424$ / $Q^2_{\text{predict}} = 0,105$)									
H4 (n.s.): EO	-0,004	0,487	0,033	[-0,206 ; 0,159]	Yes	1,939	-0,1%	0,000	Null
H5 (-): CO	-0,315	0,003	2,717	[-0,457 ; -0,079]	Yes	1,100	10,4%	0,157	Medium
H9 (+): CRM	0,280	0,009	2,376	[0,097 ; 0,482]	Yes	1,964	14,3%	0,069	Small
H10 (+): PDM	0,303	0,004	2,637	[0,124 ; 0,502]	Yes	1,934	14,1%	0,082	Small
H11 (n.s.): SCM	0,094	0,375	0,888	[-0,104 ; 0,308]	Yes	1,538	2,8%	0,010	Null
Control variables:									
SIZE	-0,048	0,302	0,518	[-0,206 ; 0,100]					
AGE	0,076	0,229	0,744	[-0,104 ; 0,236]					
TEC.INT	-0,241	0,104	1,258	[-0,601 ; 0,032]					

Notes: EO - Entrepreneurial Orientation; CO - Conservative Orientation; CRM - Customer Relationship Management; PDM - Product Development Management; SCM - Supply-Chain Management; TEC.INT - Technological Intensity. Percentile confidence interval Bootstrapping, based on $n = 10000$ subsamples. Hypothesised effects were assessed by applying a one-tailed test for a t Student distribution (CI 90%), except the hypothesis without sign (CI 95%). Effects from the control variables were assessed by applying a two-tailed test (CI 95%).

FIGURE 2
Structural model 2



Notes: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; n.s.: non-significant, based on t (9999), one-tailed test. Control variables significance tested by a two-tailed test.

6. DISCUSSION

This study explores the impact of Strategic-Hybrid Orientation (SHO) on the Business Dynamic Capabilities (BDC) dimensions and Perceived Business Performance (PBP) in small and medium-sized enterprises (SMEs). To our knowledge, this research is pioneering as it tests the specific theory of SHO in SMEs (Magalhães-Teixeira et al., 2024) while examining hypothesised causalities within established BDC dimensions (Ramaswami et al., 2009; Srivastava et al., 1999). It evaluates direct effects on PBP, a critical measure of business performance essential for survival and growth.

The SMEs' SHO framework (Magalhães-Teixeira et al., 2024) contributes to the strategic-hybrid perspective (Battilana and Lee, 2014; Birkinshaw, Zimmermann, and Raisch, 2016), particularly among firms in medium-to-high-tech sectors. By replicating the previous research of the baseline study that established SHO's configurational approach, this study grounds SHO in strategic orientations (SO) (Manu and Sriram, 1996; Venkatraman, 1989a), entrepreneurship (Covin, 1991; Covin et al., 2006; Lumpkin and Dess, 1996), and contingency theory (Donaldson, 2001; Donaldson and Joffe, 2014). A key takeaway is reclassifying Conservative Orientation (CO) as a contingent attribute relevant to all medium-to-high/tech SMEs rather than merely a strategic choice, whose reasoning one may find in the next chapter.

Regarding BDC dimensions, literature on SMEs managing developed integration stages, particularly in medium-to-high-tech sectors, is limited. While there have been over two decades of research on Supply Chain Management (SCM) (Tracey et al., 2005) the studies on Customer Relationship Management (CRM) and Product Development Management (PDM) have only recently emerged (Ahmad, Mallick, and Schroeder, 2013; Rubera, Chandrasekaran, and Ordanini, 2016), with minimal focus on the simultaneous examination of all three. Thus, this study fills gaps in addressing the dynamic capabilities of SMEs' core operations to align with SHO and enhance PBP.

Regarding the conceptual model developed, the measurement model assessments and the structural one, and from the latter, either the first or the second model, all confirm their robustness. About the eleven hypotheses raised, these were all verified, both the ones asserting significance and signal on impacting the following variables and the others previewing non-significance effects.

6.1 THEORETICAL IMPLICATIONS

This research enhances the strategic management discourse and resource-based view theory for SMEs by uniquely analysing SHO within the BDC and PBP contexts. It highlights the significant interplay between Entrepreneurial Orientation (EO) and Conservative Orientation (CO) across CRM, PDM, and SCM dimensions.

First, the validation of the SHO configuration underscores its relevance in helping SMEs navigate complex markets, given the limited literature on EO and CO interactions within this sector.

Second, EO's substantial impact on all three BDC dimensions reinforces the importance of an entrepreneurial mindset for success. However, SCM's lack of direct effect on PBP prompts a reassessment of its strategic priority compared to other capabilities.

Third, our findings reveal that synergistic interactions between EO and CO positively influence CRM and PDM, indicating that these opposing orientations can foster synergies to enhance organisational effectiveness. This insight is novel and previously unexamined.

Fourth, redefining CO as an inherent SME attribute rather than a strategic choice refines its role in decision-making. Here, we offer reasoning to support why CO must be reinterpreted. When CO stands quite decorrelated from EO and maintains a mechanistic structure (Contingency theory (Donaldson, 2001; Donaldson & Joffe, 2014)) as the prime configuring of workflow-resources-processes, it will likely have an increased adverse impact on PBP as long as the firm keeps intending to innovate. That should occur from the misfit between the structure's configuration resumed by CO and the primary strategy at stake (EO), the former more aligned with operations' ease and simplicity than the EO's creative complexity requirements. Conversely, meaningful levels of adaptive betterness to EO are achieved with the misfit's overmatching from a structure with greater organicity, resulting in CO x EO's significant

synergistic interactions. In such a case, a CO's more favourable approach matching EO's innovative aims should lead to CO tending to decrease detrimental impacts on PBP.

Lastly, we suggest that SMEs pursue a balanced approach integrating EO and CO to leverage innovation while managing risk. The limited significance of SCM prompts a reevaluation of its integration within SMEs' strategic frameworks.

While the study makes significant theoretical contributions, it acknowledges limitations, including sample size. Future research should aim for more extensive samples to validate findings further and explore contextual factors influencing the dynamics of SHO, BDC, and PBP. This study ultimately underscores the need for SMEs to adopt a strategic-hybrid perspective to enhance dynamic capabilities and improve performance.

6.2 IMPLICATIONS FOR PRACTITIONERS

The study offers valuable insights for practitioners managing medium-to-high-tech SMEs regarding the implications of SHO on BDC and PBP.

First, it emphasises the need to balance EO and CO. Practitioners should foster creativity and innovation alongside robust risk management practices to navigate dynamic markets effectively. Second, understanding that EO significantly influences CRM and PDM underscores the need to prioritise initiatives enhancing these capabilities, such as investing in CRM tools and adopting flexible product development practices.

Third, leveraging synergies between EO and CO is vital. Teams should collaborate to explore how these orientations can complement each other, fostering a culture of strategic hybridity. Fourth, practitioners should reconsider SCM strategies because of their lack of significant impact on PBP, potentially innovating their approaches by integrating technology or forming closer supplier partnerships.

Fifth, a multifaceted approach to performance measurement should reflect unique contexts, considering intangible benefits alongside traditional metrics. Sixth, ongoing professional development in SHO concepts and BDC enhancement is crucial for translating theoretical insights into practice.

Lastly, as SMEs strategise, integrating insights from this study can help them adapt organisational practices and maintain a competitive edge. Through these recommendations, practitioners can enhance their firms' dynamism and long-term performance in competitive environments.

7. LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH

The study acknowledges several limitations, particularly its cross-sectional nature, which suggests a need for longitudinal research. Additionally, further multigroup analysis is warranted. The focus on medium-to-high-tech firms limits generalizability to other sectors. Caution is advised when extrapolating conclusions to other countries due to the specific economic context of Portugal, where the data was collected. Future studies should address these limitations for broader application and understanding.

REFERENCES

- Ahmad, S., Mallick, D. N., & Schroeder, R. G. (2013). New product development: Impact of project characteristics and development practices on performance. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 331–348.
- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative Capability, Innovation Strategy and Market Orientation: an Empirical Analysis in Turkish Software Industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(01), 69–111.
- Alnoor, A., Khaw, K. W., Al-Abrow, H., & Alharbi, R. K. (2022). The hybrid strategy on the basis of Miles and Snow and Porter's strategies: An overview of the current state-of-the-art of research. In *International Journal of Engineering Business Management* (Vol. 14). SAGE Publications Inc.
- Andersson, S., Svensson, G., Molina-Castillo, F. J., Otero-Neira, C., Lindgren, J., Karlsson, N. P. E., & Laurell, H. (2022). Sustainable development—Direct and indirect effects between economic, social, and environmental dimensions in business practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1158–1172.
- Anees-Ur-Rehman, M., Saraniemi, S., Ulkuniemi, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2017). The strategic hybrid orientation and brand performance of B2B SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(3), 585–606.
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566–575.

- Bajaj, S., & Ojha, S. (2016). Comparative Analysis of Open Source ERP Softwares for Small and Medium Enterprises. *3rd International Conference on Computing for Sustainable Global Development (INDIAcom)*, 1047–1050.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). Entrepreneurial Orientation: The Making of a Concept. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(4), 313–321.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing - Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., & Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: Guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information and Management*, 57(2).
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive advantage in service industries : A conceptual model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83–99.
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives. *California Management Review*, 58(4), 36–58.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., & Stank, T. P. (2000). The Mega Trends that will Revolutionize Supply Chain Logistics. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 1–16.
- Byrd, A. T., Lewis, B. R., & Bryan, R. W. (2006). The leveraging influence of strategic alignment on IT investment: An empirical examination. *Information and Management*, 43(3), 308–321.
- Carmines, E. G., & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment* (E. Carmines & R. Zeller, Eds.). Sage publications.
- Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W., & Copeland, D. G. (1997). Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment. *Information Systems Research*, 8(2), 125–150.
- Chang, Y., & Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1–17.
- Chang, Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10), 1658–1676.
- Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance. *Journal of Management Studies*, 28(5), 439–463.
- Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57–81.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Fall, 7–25.
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29(5), 519–543.
- Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review*, 58(4).
- De Giovanni, P., & Vinzi, V. E. (2012). Covariance versus component-based estimations of performance in green supply chain management. *International Journal of Production Economics*, 135(2), 907–916.
- Djoric, D., Jordanovic, M., Lalic, B., & Majstorovic, V. D. (2024). On the Way to the Development of Smart Manufacturing Model in Practice. *Preprints.Org*, 1–43.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of Organizations* (Sage, Ed.). Thousand Oaks.
- Donaldson, L., & Joffe, G. (2014). Fit - The Key to Organizational Design. *Journal of Organization Design*, 3(3), 38–45.
- Eggers, F., Kraus, S., Hughes, M., Laraway, S., & Snyderski, S. (2013). Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. *Management Decision*, 51(3), 524–546.
- Felipe, C. M., Leidner, D. E., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2020). Impact of IS Capabilities on Firm Performance: The Roles of Organizational Agility and Industry Technology Intensity. *Decision Sciences*, 51(3), 575–619.
- Frishammar, J., & Hörte, S. Å. (2007). The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms. *Technology Analysis and Strategic Management*, 19(6), 765–788.
- Frösén, J., & Tikkanen, H. (2016). Development and impact of strategic marketing – a longitudinal study in a Nordic country from 2008 to 2014. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2269–2294.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77–90.
- Grant, J. H., & King, W. R. (1982). The Logic Strategic Planning. *Marketing News*, 15(26, Special section), 10.
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis* (R. M. Grant, Ed.; 6th ed.). Blackwell Publishing.
- Gupta, V. K., & Wales, W. J. (2017). Assessing Organisational Performance Within Entrepreneurial Orientation Research: Where Have We Been and Where Can We Go from Here? *The Journal of Entrepreneurship*, 1, 1–26.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd. edition). Sage Publications.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing.
- Henseler, J. (2017). Bridging Design and Behavioral Research With Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of Advertising*, 0(0), 1–15.
- Henseler, J. (2021). *Composite-based structural equation modeling: Analyzing latent and emergent variables* (J. Henseler, Ed.). The Guilford Press.

- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Ronkko and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182–209.
- Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41, 77–94.
- Ho, W. Y. (2014). *Multiple Strategic Orientations and Business Performance: A Comprehensive Investigation of High-Tech Firms*. October.
- Jaakkola, M. (2012). *Strategic orientations, market-based capabilities and business performance* (M. Jaakkola, Ed.; pp. 1–252). Aalto University Doctoral Dissertations.
- Jarvis, C. B., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199–218.
- Kleber, D. M.-S., & Volkova, T. (2017). Value innovation frameworks for delivering superior customer responsiveness. *Journal of Business Management*, (12), 34–45.
- Kock, N., & Lynn, G. S. (2012). Lateral Collinearity and Misleading Results in Variance-Based SEM: An Illustration and Recommendations. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(7), 546–580.
- Kristinae, V., Sambung, R., Meitiana, Mering, L., Dwiatmadja, C., & Tunjang, H. (2023). Application of RBV theory in entrepreneurial orientation, dynamic capability and customer relationship management. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(2), 707–712.
- Kumar, K., Boesso, G., Favotto, F., & Menini, A. (2012). Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 132–145.
- Liao, J., Welsh, H., & Stoica, M. (2003). Organizational Absorptive Capacity and Responsiveness: An Empirical Investigation of Growth-Oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 63–86.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418–438.
- Liu, Y., Schuberth, F., Liu, Y., & Henseler, J. (2022). Modeling and assessing forged concepts in tourism and hospitality using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 152, 221–230.
- Lukas, B. A., Tan, J. J., & Hult, G. T. M. (2001). Strategic fit in transitional economies: The case of China's electronics industry. *Journal of Management*, 27(4), 409–429.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Madanoglu, M., Okumus, F., & Avci, U. (2014). Building a case against strategic equifinality: Hybrid ideal type service organizations in a developing country. *Management Decision*, 52(6), 1174–1193.
- Magalhães-Teixeira, A. M., Roldán, J. L., & Millán, A. L. (2024). Strategic-hybrid Orientations and Perceived Business Performance in Medium/high-Tech SMEs. *European Business Review*, 37(1), 49–81.
- Manu, F. A., & Sriram, V. (1996). Innovation, marketing strategy, environment, and performance. *Journal of Business Research*, 35(1), 79–91.
- Martin, S. L., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2016). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, 26(3), 527–543.
- Martin, S. L., & Javalgi, R. (Raj) G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040–2051.
- Maydeu-Olivares, A., & Lado, N. (2006). Market orientation and business economic performance A mediated model. *International Journal of Service Industry Management*, 14(3), 284–309.
- Miles, R. E. (1982). COFFIN nails and Corporate Strategies (Book Review). *Management Review*, 71(7), 62.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management*, 3(3), 546–562.
- Miller, D. (1989). Matching strategies and strategy making: Process, content, and performance. *Human Relations*, 42(3), 241–260.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921–933.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161–1183.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1051–1073.
- Morgan, R. E., & Strong, C. A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56(3), 163–176.
- Murphy, P. (2017). *Auto-Industrialism: DIY Capitalism and the Rise of the Auto-Industrial Society*. SAGE Books, 93.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005a). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons*, 48(1), 47–54.
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005b). The Performance Implications of Fit among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior. *Journal of Marketing*, 69(July), 49–65.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Popp, B., Wilson, B., Horbel, C., & Woratschek, H. (2015). Relationship building through Facebook brand pages: the multifaceted roles of identification, satisfaction and perceived relationship investment. *Journal of Strategic Marketing, online*(February 2016), 1–17.
- Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K., & Bhargava, M. (2006). *Market-Based Assets and Capabilities, Business Processes, and Financial Performance*.

- Ramaswami, S. N., Srivastava, R. K., & Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: Insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 97–116.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. S. (2009). Customer relationship management and firm performance: The mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 326–346.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2014.9.002>
- Rigdon, E. (2016). Choosing PLS path modeling as analytical method in European management research: A realist perspective. *European Management Journal*, 1–8.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). *SmartPLS 4* (4.1.0.8). SmartPLS, <https://www.smartpls.com>.
- Roldán, J. L., & Sánchez-Franco, M. J. (2012). Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for Using Partial Least Squares in Information Systems research. In M. Mora, O. Gelman, A. Steenkamp, & M. S. Raisinghani (Eds.), *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems* (pp. 193–221). Information Science Reference.
- Rubera, G., Chandrasekaran, D., & Ordanini, A. (2016). Open innovation, product portfolio innovativeness and firm performance: the dual role of new product development capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 166–184.
- Saroghi, H., Libaers, D., & Burkemper, A. (2015). Examining the relationship between creativity and innovation: A meta-analysis of organizational, cultural, and environmental factors. *Journal of Business Venturing*, 30(5), 714–731.
- Sembiring, L. D., Setyawati, A., Indajang, K., Putri, J. A., & Sudirman, A. (2023). The Influence of Entrepreneurial Orientation and Customer Relationship Management on MSME Competitiveness. *International Journal of Business, Law and Education*, 4(2), 1076–1084.
- Sok, P., & O'Cass, A. (2015). Examining the new product innovation - performance relationship: Optimizing the role of individual-level creativity and attention-to-detail. *Industrial Marketing Management*, 47, 156–165. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.040>
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777–802.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, Business Processes, and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing. *Journal of Marketing*, 63(Special Issue), 168–179.
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in Small to Medium Enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 31(8), 892–902.
- Tinoco, J. (2007). Accomplishment Of Dual Focus In Exploration And Exploitation: The Influential Role Of The Customer Relationship Management (CRM) process [Electronic Theses and Dissertations. 3385]. In *Electronic theses and Dissertations*. 3385. University of Central Florida.
- Tracey, M., Lim, J. S., & Vonderembse, M. A. (2005). The impact of supply-chain management capabilities on business performance. *Supply Chain Management*, 10(3), 179–191.
- Venkatraman, N. (1989a). Strategic orientation of business enterprises the construct, dimensionality. *Management Science*, 35(8), 942–962.
- Venkatraman, N. (1989b). The Concept of Fit in Strategy Research: Towards Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423–444.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(January), 80–94.
- Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, 33(5), 407–422.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Werts, C. E., Rock, D. R., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1978). A general method of estimating the reliability of a composite. *Educational and Psychological Measurement*, 38(4), 933–938.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71–91.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1–2), 72–96.
- Yu, X., Schuberth, F., & Henseler, J. (2023). Specifying composites in structural equation modeling: A refinement of the Henseler–Ogasawara specification. *Statistical Analysis and Data Mining: The ASA Data Science Journal*.
- Yu, X., Zaza, S., Schuberth, F., & Henseler, J. (2021). Counterpoint: Representing Forged Concepts as Emergent Variables Using Composite-Based Structural Equation Modeling. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 52(SI), 114–130.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43–58.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.

FROM CLASS TO MASS: NAVIGATING THE MASSTIGE LANDSCAPE IN CONTEMPORARY CONSUMER CULTURE

Maria Leonor Ferreira, leonorbferreira@ua.pt, DEGEIT—Universidade de Aveiro

António Carrizo Moreira, amoreira@ua.pt, GOVCOPP, DEGEIT—University of Aveiro

ABSTRACT

This study explores the effectiveness of the masstige strategy in enhancing the perceived value of luxury brands among Millennials and Generation Z. Masstige, which combines premium appeal with accessibility, has gained significant traction among these consumer groups. The study aims to evaluate how these generations perceive masstige and whether their purchases are primarily driven by conspicuous motives, given the way masstige products are marketed. Through a quantitative analysis of 746 survey responses, we assessed their perceived value, brand satisfaction, and repurchase intention to determine the effectiveness of the masstige strategy.

Findings from the structural equation model reveal that perceived value significantly influences brand affect and repurchase intention, with satisfaction acting as a key mediator. Specifically, perceived value enhances brand affect through satisfaction (effect size = 0.164) and drives repurchase intention both directly and indirectly through satisfaction (effect size = 0.183) and brand affect (effect size = 0.046). This underscores the importance of satisfaction in converting value perception into emotional loyalty and sustained consumer engagement. Furthermore, brand affect directly impacts repurchase intention (effect size = 0.184), highlighting the role of emotional connection in driving repeat purchases.

The study also reveals a generational shift in priorities. While uniqueness and conspicuous consumption remain relevant, Millennials and Gen Z prioritize quality, emotional engagement, and lifestyle alignment over traditional status signaling. Notably, behavioral individualism does not significantly affect perceived value, suggesting these generations value social connection and shared brand experiences over individualistic expression in masstige consumption.

These insights emphasize that delivering perceived value alone is not enough to foster long-term loyalty. Brands must actively cultivate customer satisfaction and emotional attachment to drive repurchase behavior. By improving usability, leveraging social motivations, and fostering strong emotional connections, masstige brands can build meaningful relationships with younger consumers.

Future research should explore generational shifts in masstige consumption and the evolving dynamics between luxury and accessible premium branding.

WINE SECTOR PERFORMANCE: A COMPARATIVE ANALYSIS OF SOME PORTUGUESE WINE REGIONS

Ana Fachada, Universidade de Aveiro

Rui Costa, Universidade de Aveiro

Jorge Mota, Universidade de Aveiro

Antonio Moreira, Universidade de Aveiro

Andreia Vitória, Universidade de Aveiro

Conceição Cunha, Universidade de Aveiro

Leonor Ferreira, Universidade de Aveiro

Marta de Alexandre, Universidade de Aveiro

ABSTRACT

The wine industry, renowned for its rich tradition and economic significance, represents a complex sector characterized by diverse production practices and dynamic market forces. In Portugal, a country with a historic wine heritage, regional wine production reflects the peculiar characteristics of each territory, shaped by unique terroirs, grape varieties, and winemaking techniques.

A comparative analysis serves as a strategic tool to evaluate and benchmark the performance of different wine regions, offering valuable information into the sector's strengths and areas for improvement. By examining key factors such as production trends, certification processes, and commercialization strategies, this study enhances the understanding of Portugal's wine sector and its regional dynamics.

The findings highlight significant regional disparities in wine certification and production, revealing how factors such as terroir, tradition, and market positioning influence winemaking practices. High-growth regions like Vinho Verde and Beira Interior demonstrate strong market expansion, while regions like Bairrada face challenges related to declining certified wine volumes. Furthermore, the study identifies distinct commercialization patterns, showing that some regions, such as Beira Interior, experience substantial growth in distribution, while others, like Távora-Varosa, thrive in the catering sector. These insights emphasize the need for region-specific strategies to enhance production efficiency, market competitiveness, and long-term sustainability.

SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO MARCA PUEBLO EN ABLA (ALMERÍA, ESPAÑA)

Francisco Javier García Corral, fgc423@ual.es, Universidad de Almería

José Antonio Cordero García, jcordero@ual.es, Universidad de Almería

Juan Milán García, jmg483@ual.es, Universidad de Almería

Nuria Rueda López, nrueda@ual.es, Universidad de Almería

RESUMEN

Esta comunicación presenta una introducción al Proyecto Marca Pueblo Abla, enfocándose en el seguimiento y aplicación de metodologías de análisis, diagnóstico y estrategia. El estudio analiza el municipio almeriense destacando su patrimonio cultural, ubicación y participación comunitaria. A través del ETPO y otras metodologías, se identifican fortalezas y desafíos, como la despoblación y el envejecimiento poblacional. La Agenda Competitiva elaborada propone estrategias alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para impulsar el turismo sostenible, fomentar el emprendimiento y mejorar las infraestructuras. Este artículo busca resumir el progreso del proyecto, evidenciando que, mediante una planificación integral y la participación ciudadana, Abla puede potenciar sus recursos y afrontar sus retos hacia un desarrollo sostenible e inclusivo.

PALABRAS CLAVE: Eficiencia; ETPO; Desarrollo Sostenible; Agenda Competitiva; Infraestructuras Verdes.

ABSTRACT

This communication presents an introduction to the Abla Marca Pueblo Project, focusing on the monitoring and application of analysis, diagnosis, and strategy methodologies. The study analyzes the municipality of Abla in Almería, highlighting its cultural heritage, strategic location, and community participation. Through the ETPO and other methodologies, strengths and challenges are identified, such as depopulation and an aging population. The developed Competitive Agenda proposes strategies aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs) to boost sustainable tourism, promote entrepreneurship, and improve infrastructures. This article summarizes the progress of the project, demonstrating that through comprehensive planning and citizen participation, Abla can enhance its resources and face its challenges towards sustainable and inclusive development.

KEYWORDS: Efficiency; ETPO; Sustainable Development; Competitive Agenda; Green Infrastructures.

AGRADECIMIENTOS

This article has been carried out with the support of the Project for the Strengthening of Research Groups of the University of Almería, financed by the European Regional Development Fund (ERDF). Reference: P_FORT_GRUPOS_2023/80.

REFERENCIAS

- Cruz-Cabrera, B., Castillo-Leal, M., Miguel-Velasco, A., León-Castro, E., & JUÁREZ-OSORIO, O. L. (2022). Eco-innovation and bioeconomy in sustainable local development planning. *Journal of Global Research in Education and Social Science*.
- de Pablo Valenciano, J., García Corral, F.J., Caparrós Martínez, J.L., Milán García, J., y Martínez Vázquez, R.M. (2024). Implementation of the Sustainable Development Goals (SDGS) in Municipalities with Less Than 2,500 Inhabitants: The Agenda Marca Pueblo Project. In: Poveda-Pareja, E., Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M., Manresa-Marhuenda, E. (eds) *The Strategic Paradigm of CSR and Sustainability*. Palgrave Studies in Governance, Leadership and Responsibility. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-58889-1_9
- de Pablo, J., Giacinti, M. A., Martínez, R. M., Milán, J., Oliver, F. J., y Uribe, J. (2022). Metodología en el desarrollo local sostenible (2nd ed.). *Delta Publicaciones Universitarias*.
- Fenton, P., y Gustafsson, S. (2017). Moving from high-level words to local action — governance for urban sustainability in municipalities. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 129-133.
- Gustafsson, S., & Mignon, I. (2020). Municipalities as intermediaries for the design and local implementation of climate visions. *European Planning Studies*, 28, 1161-1182.
- Hawkins, C. V., Kwon, S.-W., & Bae, J. (2016). Balance Between Local Economic Development and Environmental Sustainability: A Multi-level Governance Perspective. *International Journal of Public Administration*, 39(10), 803-811.
- Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Demografía y población*. Recuperado en Julio de 2024 de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254734710990
- Ioppolo, G., Cucurachi, S., Salomone, R., Saija, G., & Shi, L. (2016). Sustainable Local Development and Environmental Governance: A Strategic Planning Experience. *Sustainability*, 8(2), 180.
- Isaksson, K., y Hagbert, P. (2020). Institutional capacity to integrate ‘radical’ perspectives on sustainability in small municipalities: experiences from Sweden. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 36, 83-93.
- Junta de Andalucía, Instituto de Estadística y Cartografía. (2023). *Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (SIMA)*. Recuperado en Marzo de 2023, de <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/ficha.htm?mun=04001>
- Kettunen, P., Heino, H., Rasinkangas, J., & Jauhainen, J. (2020). Addressing Local Sustainability: Strategic Thinking in the Making. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 24, 21-41.
- Linina, I., & Jansevica, G. (2023). Place marketing in planning sustainable development. Environment. Technologies. Resources. *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference*.
- Meschede, C., & Mainka, A. (2020). Including Citizen Participation Formats for Drafting and Implementing Local Sustainable Development Strategies. *Urban Science*.
- Ngubane, M., & Pillay, S. V. (2023). An Exploration of the Localization of the Sustainable Development Goals (SDGS) in Municipalities: A Case of South African Municipalities. *Journal of Public Administration*.
- Osgood, J., Opp, S. M., & DeMasters, M. M. (2017). Exploring the intersection of local economic development and environmental policy. *Journal of Urban Affairs*, 39(2), 260-276.
- Palmisano, G., Govindan, M., Boggia, A., Loisi, R. V., Boni, A. D., & Roma, R. (2016). Local Action Groups and Rural Sustainable Development. *Land Use Policy*, 59, 12-26.
- Peterson, N. D. (2016). Introduction to the special issue on social sustainability: integration, context, and governance. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 12(3-7).
- Sokolova, L., & Kazantseva, I. (2021). State regulation of sustainable development municipalities of the region. *E3S Web of Conferences*.
- Stafford-Smith, M., Griggs, D., Gaffney, O., Ullah, F., Reyers, B., Kanie, N., ... & O’Connell, D. (2016). Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals. *Sustainability Science*, 12, 911-919.
- Tiwari, G., Chauhan, S. S., y Varma, R. (2021). Challenges of localizing sustainable development goals in small cities: Research to action. *Iatss Research*.
- Turvey, R. (2015). Green economy and development in small urban municipalities: towards sustainable community development. *GeoJournal*, 80, 607-618.
- Wang, T., Kwon, S.-W., & Park, S.-C. (2015). The impact of management capacity on local green economic strategies. *International Review of Public Administration*, 20(1), 1-16.

ENDOGENOUS AND EXOGENOUS FACTORS INFLUENCING DE DIGITAL TRANSFORMATION IN SME IN BRAZIL

Marcel Levi de Souto Barreto, marcel.levi@ua.pt, Universidade de Aveiro

António Carrizo Moreira, amoreira@ua.pt, Universidade de Aveiro

ABSTRACT

The objective of this article is to investigate the factors that most influence the digital transformation of Small and medium enterprises (SMEs) through the analysis of exogenous factors (Competitiveness Intensity and Environmental Hostility) and endogenous factors (Entrepreneurial Orientation and Management Capabilities). A Structural Equation Modeling (SEM-PLS) approach was employed on a sample of 1,654 SMEs companies. The results indicate that managerial capabilities have the greatest influence on SME digitalization, while entrepreneurial orientation has a positive yet less relevant effect in this context. Competitiveness Intensity and Environmental Hostility showed low influence on digitalization; however, managerial capabilities play a partial mediating role in the relationship between market dynamics and digitalization. These findings suggest that SME digitalization is more influenced by endogenous factors than exogenous factors, particularly factors related to entrepreneurs' managerial capabilities, such as operations management, performance management, goal management, and staff management.

KEYWORDS: Digital transformation, Digitalization, SME, Competitiveness, Structural Equation Model

INTEGRAÇÃO DO TABLEAU DE BORD E BUSINESS INTELLIGENCE NA GESTÃO FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO DA BRADCO, S.A.

Inês Rafaela Rodrigues dos Santos, iscac17219@alumni.iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra Business School|ISCAC, Bencanta, 3045-601 Coimbra, Portugal.

Rosa Maria Correia Nunes, rnunes@iscac.pt, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra Business School|ISCAC, Bencanta, 3045-601 Coimbra, Portugal, CEOS.PP, ISCAC, Instituto Politécnico de Coimbra.

ABSTRACT

Este artigo aborda a criação e implementação de um *Tableau de Bord* (TDB) na Bradco S.A., uma empresa de marroquinaria de luxo, com o objetivo de otimizar a gestão financeira e operacional. Utilizando o método OVAR (Objetivos, Variáveis, Ações e Resultados) e recorrendo a uma ferramenta de *business intelligence*, o Power BI, construiu-se o TDB que permitiu monitorizar em tempo real indicadores-chave como fluxos de caixa, custos de produção e prazos de pagamento. O seu desenvolvimento obedeceu a uma abordagem de investigação-ação, através de um processo iterativo que adaptou o TDB às necessidades específicas da Bradco, resultando em melhorias significativas na eficiência e na capacidade de resposta da empresa às flutuações do mercado. Este estudo demonstra a importância do TDB na gestão estratégica, reforçando o seu valor como ferramenta flexível e escalável, particularmente em ambientes dinâmicos como a indústria de bens de luxo.

PALAVRAS-CHAVE: Tableau de Bord, Business Intelligence, Indicadores de Performance, Método OVAR, Controlo de Gestão.

ABSTRACT

This article discusses the development and implementation of a *Tableau de Bord* (TDB) at Bradco S.A., a luxury leather goods company, with the aim of optimizing financial and operational management. Using the OVAR method (Objectives, Variables, Actions and Results) and a business intelligence tool, Power BI, the TDB was built to monitor key indicators such as cash flows, production costs and payment deadlines in real time. The development followed an action-research methodology, through an iterative process that tailored the TDB to Bradco's specific needs, resulting in significant improvements in operational efficiency and the company's ability to respond to market fluctuations. This study highlights the strategic value of the TDB, emphasizing its flexibility and scalability, particularly in dynamic environments such as the luxury goods sector.

KEYWORDS: Tableau de Bord, Business Intelligence, Performance Indicators, OVAR Method, Management Control.

1. INTRODUÇÃO

O *Tableau de Bord* (TDB) é um instrumento de controlo de gestão que tem a capacidade de monitorizar indicadores-chave de desempenho (KPIs) em tempo real e de forma integrada. Além disso, o método OVAR (Objetivos, Variáveis, Ações e Resultados) utilizado na construção do TDB, permite que as empresas alinhem os seus objetivos estratégicos com os operacionais, bem como com as operações diárias, proporcionando uma visão clara e contínua do desempenho organizacional. Estas características tornam essencial o seu uso num contexto

empresarial de crescente complexidade e rápida evolução onde a capacidade de reagir rapidamente às mudanças operacionais é crítica (Pezet, 2009).

Dada a necessidade de responder às exigências do mercado e à forte pressão competitiva, a Bradco, S.A., uma empresa do setor de marroquinaria de luxo, enfrentava desafios significativos na monitorização financeira e no controlo dos seus custos de produção, o que comprometia a gestão eficiente dos seus recursos. Em resposta a estas dificuldades, a implementação de um TDB focado na área financeira foi identificada como uma solução eficaz para otimizar a gestão de recursos e melhorar a capacidade de resposta às variações de custos e receitas.

Este artigo tem como objetivo explicar o processo de criação do TDB na Bradco, S.A., com base no método OVAR e analisar o impacto da sua implementação na empresa. Através da metodologia de investigação-ação, o estudo envolveu um processo colaborativo e iterativo de diagnóstico, intervenção e avaliação entre os investigadores e os colaboradores do departamento financeiro da empresa, assegurando que o TDB foi adaptado às necessidades específicas da empresa e que os resultados foram continuamente monitorizados.

Para concretizar o objetivo proposto, após esta introdução, o artigo está estruturado da seguinte forma: na Secção 2, apresenta-se a revisão da literatura, onde são abordadas as origens e aplicações do TDB, bem como as suas diferenças em relação a outras ferramentas de controlo de gestão, como o *Balanced Scorecard* (BSC). Na Secção 3, detalha-se a metodologia utilizada, com ênfase na aplicação da investigação-ação e do método OVAR para a construção do TDB. A Secção 4 apresenta e discute os resultados da implementação na Bradco, e na Secção 5 expõem-se as conclusões, limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Nesta secção, serão abordadas a origem e evolução do TDB), distinguindo-o do BSC), dado que ambas as ferramentas são normalmente utilizadas para alinhar objetivos operacionais com estratégicos (Bourguignon, 2004b), embora sigam abordagens distintas (Quesado, Rodrigues & Guzmán, 2012). Por fim, será analisada a aplicação no setor dos bens de luxo, com ênfase na capacidade do TDB de se adaptar às exigências deste mercado.

2.1 O TABLEAU DE BORD: ORIGEM, DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO

O TDB é uma ferramenta de controlo de gestão com origem em França, datando dos anos 1930, criada para proporcionar aos gestores uma visão clara e rápida dos principais indicadores operacionais da empresa, facilitando a tomada de decisões (Bourguignon, 2004a e 2004b). A história do desenvolvimento da contabilidade de gestão em países como França, Itália, Portugal e Espanha demonstra como as práticas de controlo de gestão evoluíram ao longo das décadas, adaptando-se a diferentes contextos organizacionais e nacionais (Carmona, 2006). Inicialmente concebido como um painel de controlo operacional, o TDB evoluiu ao longo das décadas para se tornar um instrumento essencial de gestão estratégica em diversos setores (Pezet, 2012). A sua relevância aumenta especialmente em ambientes que exigem respostas rápidas e ajustamentos contínuos às operações, como é o caso da indústria de bens de luxo. A evolução dos sistemas de controlo de gestão tem sido amplamente estudada, destacando-se a importância de alinhar o design desses sistemas ao contexto organizacional específico, como sugerido por Chenhall (2003).

Nos últimos anos, a aplicação do TDB expandiu-se para incluir novas tecnologias, como as ferramentas de *business intelligence* (BI), que permitem a análise de dados em tempo real. Estas ferramentas, como o Power BI, permitem uma visualização dinâmica e integrada dos dados (Elbashir et al., 2021), aumentando a capacidade das empresas de reagirem rapidamente a mudanças nos mercados e nas operações. A flexibilidade e adaptabilidade do TDB fazem dele uma ferramenta ideal para empresas que operam em mercados dinâmicos, como a indústria de bens de luxo, onde a capacidade de ajuste rápido às mudanças e exigências dos clientes é fundamental (Elbashir et al., 2021).

2.2 COMPARAÇÃO ENTRE O TABLEAU DE BORD E O BALANCED SCORECARD

Embora o foco deste estudo seja a análise do TDB, a relevância do BSC e a sua adoção generalizada para alinhar os processos operacionais com a estratégia de longo prazo da empresa (Kaplan & Norton, 1996; Meyer & Gupta, 2019), no contexto empresarial, justificam a sua inclusão nesta discussão, já que ambas as ferramentas se centram nesse propósito para melhorar a gestão estratégica.

O BSC, introduzido por Kaplan e Norton (1992), é uma ferramenta de gestão estratégica que oferece uma visão integrada do desempenho organizacional, focando-se em várias perspetivas críticas. Inicialmente, os autores propuseram quatro: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 2007). No entanto, mais recentemente, foram sugeridas outras perspetivas, como a sustentabilidade, para refletir as novas prioridades das empresas (Hansen & Schaltegger, 2016).

Embora o TDB e o BSC visem objetivos semelhantes, usam abordagens diferenciadas para os atingir (Quesado, Rodrigues & Guzmán, 2012). Quesado et al. (2012) destacam que, enquanto o BSC tenda a ser mais focado em indicadores estratégicos e de longo prazo, o TDB é frequentemente mais utilizado para monitorização operacional e de curto prazo, permitindo, por isso, uma resposta mais rápida às mudanças operacionais. Assim, pode-se afirmar que o TDB oferece uma abordagem mais operacional e de curto prazo, concentrando-se na monitorização contínua dos indicadores operacionais chave que afetam as operações diárias (Pezet, 2012).

Devido às características distintas das duas ferramentas (Kaplan & Norton, 2007), um estudo comparativo (Meyer & Gupta, 2019) revelou que, enquanto o BSC pode ser mais eficaz em ambientes estáveis e focados em estratégias de longo prazo, o TDB é preferido em ambientes dinâmicos, onde a rapidez de resposta é crítica para a competitividade, como na indústria de bens de luxo.

2.3 A APLICAÇÃO DO TABLEAU DE BORD EM SETORES ESPECÍFICOS

O TDB tem mostrado resultados promissores em setores onde a eficiência operacional é crítica e onde é necessária uma forte coordenação entre as várias funções da empresa (Pezet, 2012). Na indústria de bens de luxo, onde a **Bradco, S.A.** está inserida, o TDB revela-se especialmente útil devido às exigências de personalização dos produtos e à necessidade de monitorização constante da qualidade e dos custos. Este setor, caracterizado por ciclos de produção curtos e elevados níveis de exclusividade, exige um controlo rigoroso sobre prazos de entrega e margens operacionais (Brun et al., 2008; Cabigiosu, 2020).

Embora já em 2008 se discutisse a importância da gestão eficiente dos processos produtivos e financeiros em empresas de bens de luxo para manter margens elevadas e garantir a satisfação dos clientes (Brun et al., 2008), esta questão continua relevante nos dias de hoje. Um TDB bem implementado permite acompanhar indicadores como o custo das matérias-primas, a eficiência dos processos de produção e o fluxo de caixa. Estes fatores são críticos num mercado globalizado, onde as cadeias de abastecimento são influenciadas por variáveis externas, como flutuações cambiais e políticas comerciais (Wang et al., 2021).

Os indicadores de performance são a espinha dorsal de qualquer **TBD** eficaz. De acordo com Kaplan e Norton (2007), o sucesso de uma ferramenta de controlo de gestão depende da seleção adequada dos indicadores que estejam diretamente relacionados com os objetivos estratégicos da empresa. No contexto do TDB, esses indicadores devem abranger tanto métricas financeiras como não financeiras, para proporcionar uma visão equilibrada das operações da empresa (Elbashir et al., 2021).

Na indústria de bens de luxo, indicadores como o fluxo de caixa, a margem operacional, a qualidade do produto e a satisfação do cliente são considerados críticos para o sucesso a longo prazo (Brun et al., 2008). A literatura indica que a gestão eficiente destes indicadores permite às empresas manter margens elevadas, ao mesmo tempo que assegura a qualidade e a personalização dos seus produtos, características essenciais no mercado de luxo (Cabigiosu, 2020). A integração de indicadores financeiros e operacionais através de ferramentas como o TDB tem mostrado melhorar significativamente a eficiência da produção e o controlo de custos, especialmente em ambientes de alta exigência e rápida mudança (Elbashir et al., 2021).

3. METODOLOGIA

Este estudo de caso foi realizado na Bradco, S.A., fundada em 2005 e com sede em Felgueiras. Especializada na fabricação e comercialização de marroquinaria e artigos de luxo em couro e faz parte do grupo Brasport. A Bradco detém uma forte presença internacional, com centros de produção em vários países e escritórios em Nova Iorque, Hong Kong e Xangai. Focada na personalização de produtos de alta qualidade, a empresa, apesar dos desafios, como um recente incêndio nas suas instalações que a levou à construção de uma nova unidade fabril, mantém a sua posição no mercado de luxo. Este sucesso deve-se à sua flexibilidade e aos elevados padrões de qualidade, suportados por certificações ISO.

Com uma estrutura de controlo centralizada no *controller*, a Bradco tem necessidade de alinhar os seus objetivos estratégicos com as variáveis operacionais mais críticas, por forma a facilitar a tomada de decisões informadas e proativas. Assim, a construção e implementação do *Tableau de Bord* (TDB) na Bradco, S.A. surgiu dessa lacuna e para a sua construção seguiu a metodologia de investigação-ação (Coghlan & Brannick, 2014), juntamente com o método OVAR, recomendado para este feito por Pezet (2012) e Jordan, Neves e Rodrigues, (2011) e aplicada em sistemas de controlo de gestão.

O método OVAR (Objetivos, Variáveis, Ações e Resultados) é uma abordagem amplamente utilizada na construção do *Tableau de Bord* (Jordan, Neves & Rodrigues, 2011, Pezet 2012). Este método permite estruturar os indicadores com base em variáveis diretamente ligadas aos objetivos estratégicos da empresa (Pezet, 2012). O processo envolve a definição clara de objetivos, a identificação de variáveis que influenciam esses objetivos, a escolha de indicadores adequados e a recolha e análise de dados para avaliar os resultados obtidos (Pezet, 2012; Jordan, Neves & Rodrigues, 2011). Nos últimos anos, a etapa da recolha de dados do método OVAR tem sido melhorada com a introdução de tecnologias de business intelligence e *big data*, que permitem uma recolha e análise de dados mais precisa e em tempo real (Wang et al., 2021). E o uso de *business intelligence* na apresentação de indicadores de performance em plataformas como o Power BI tem sido amplamente recomendado para melhorar a tomada de decisão organizacional (Elbashir et al., 2021). Estas inovações facilitaram a criação de TDBs mais dinâmicos e interativos, como o que foi desenvolvido para a Bradco, S.A., que permitem uma visualização contínua e atualizada dos principais indicadores financeiros da empresa.

3.1 INVESTIGAÇÃO-AÇÃO COMO ABORDAGEM

A metodologia de investigação-ação foi adotada para o desenvolvimento e implementação do TDB na Bradco, S.A., uma abordagem recomendada por autores como Coghlan & Brannick (2014), Reason & Bradbury (2008) e recentemente aprofundada por McNiff (2016). McNiff (2016) explorou a aplicação de **investigação-ação** em contextos empresariais, sublinhando a sua eficácia para implementar soluções em ciclos contínuos de diagnóstico, ação e avaliação. Esta abordagem cíclica foi particularmente útil neste estudo, pois permitiu o desenvolvimento contínuo do TDB com base no feedback constante dos colaboradores do departamento financeiro da Bradco, S.A., garantindo uma adaptação eficaz às necessidades da empresa.

McNiff (2016) salienta a importância da participação ativa dos *stakeholders* durante o processo de investigação-ação, algo que foi aplicado com sucesso na Bradco, através de um processo colaborativo que envolveu a equipa de gestão financeira e operacional. A metodologia foi particularmente útil para promover uma mudança prática no controlo de gestão da empresa, ao mesmo tempo que criava conhecimento aplicável.

Para a realização deste projeto de investigação esta abordagem passou pelas seguintes fases:

1. **Diagnóstico Inicial:** A fase inicial envolveu a identificação de problemas na monitorização de fluxos de caixa e na gestão de pagamentos, um passo comum na literatura sobre investigação-ação (Reason & Bradbury, 2008).
2. **Planeamento da Ação:** Após o diagnóstico, o método OVAR foi identificado como a estrutura mais adequada para organizar os indicadores de performance financeiros da empresa (Pezet, 2012).
3. **Ação e Implementação:** A implementação do TDB seguiu as fases do método OVAR, com a integração dos dados no Power BI. Estudos recentes sobre ferramentas de *business intelligence* destacam o Power BI como uma das principais plataformas para monitorização e apresentação de dados em tempo real (Elbashir et al., 2021).
4. **Avaliação:** O processo de avaliação incluiu ciclos contínuos de ajustes, com base no feedback dos utilizadores, uma prática recomendada por Coghlan & Brannick (2014).

3.2 APLICAÇÃO DO MÉTODO OVAR

O **método OVAR** (Pezet, 2012) foi utilizado para estruturar os objetivos, variáveis de ação, indicadores e resultados dentro do TDB. O método OVAR foi utilizado por ter já provado ser uma estrutura eficaz para alinhar os indicadores com os objetivos estratégicos da empresa, conforme destacado por estudos recentes sobre controlo de gestão (Merchant & Van der Stede, 2017). A aplicação deste método a este projeto passou pelas seguintes fases:

1. **Objetivos:** Definição dos objetivos para os vários centros de responsabilidade, garantindo que cada área de gestão tivesse metas claras. Esta prática é alinhada com a literatura sobre controlo de gestão estratégica (Merchant & Van der Stede, 2017).
2. **Variáveis de Ação:** Seleção das variáveis que influenciam diretamente os objetivos. As variáveis incluíram o fluxo de caixa, prazos de pagamento e recebimento, e os custos de matérias-primas, conforme recomendado por Pezet (2012).
3. **Indicadores:** Definição dos indicadores para monitorizar as variáveis selecionadas, de acordo com os princípios de Kaplan & Norton (1996) no desenvolvimento do *Balanced Scorecard*. Estes indicadores incluíam fórmulas de cálculo, periodicidade de monitorização e responsáveis pela sua análise.
4. **Apresentação dos Resultados dos Indicadores:** A apresentação do *Tableau de Board* foi realizada através de gráficos e *dashboards* interativos no Power BI, uma ferramenta amplamente recomendada por Elbashir et al. (2021) para análise em tempo real. Permitindo assim uma visualização clara e acessível, como defendido por Few (2006).

Depois de ter os indicadores definidos e as escolhidos as fontes de dados que permitem o seu cálculo ou apuramento, escolhe-se a plataforma informática para o seu desenvolvimento, neste caso o Power BI.

3.3 CRIAÇÃO DO TABLEAU DE BORD NO POWER BI

Com base nos princípios de *business intelligence*, a criação do TDB no Power BI seguiu as melhores práticas descritas por Kimball & Ross (2016), Elbashir et al. (2021), Chen, Chiang & Storey (2012), e Serdarušić (2023) que destacam o papel fundamental do *business intelligence* na transformação de grandes volumes de dados em informações úteis para a gestão. O uso do Power BI permitiu a integração eficiente de dados financeiros e operacionais, com uma interface intuitiva para os utilizadores. Seguindo esses princípios, a criação do TDB envolveu os seguintes passos:

- **Passo 1: Preparação dos Dados**

Os dados financeiros foram extraídos do ERP da Bradco e limpos no Power Query Editor do Power BI, de acordo com as melhores práticas para preparação de dados sugeridas por Kimball & Ross (2016).

- **Passo 2: Importação de Dados para o Power BI**

A conexão com a fonte de dados foi realizada diretamente a partir do ERP, garantindo uma atualização contínua dos indicadores financeiros, conforme sugerido por Elbashir et al. (2021).

- **Passo 3: Criação de Indicadores de Performance**

Utilizando fórmulas DAX, os cálculos de indicadores como fluxo de caixa e margens de lucro foram programados no Power BI, conforme as recomendações de Kimball & Ross (2016) para soluções de *business intelligence*.

- **Passo 4: Construção dos *Dashboards* Visuais**

Foram criados *dashboards* dinâmicos e interativos no Power BI, seguindo as recomendações de Few (2006) para design visual de *dashboards*.

- **Passo 5: Configuração de Atualização Automática e Alertas**

A atualização automática foi configurada para garantir que os dados estivessem sempre atualizados em tempo real, conforme descrito por Elbashir et al. (2021).

- **Passo 6: Publicação e Partilha do Tableau de Bord**

O TDB foi publicado na nuvem, permitindo acesso remoto aos indicadores financeiros, uma prática comum em soluções de *business intelligence* modernas (Kimball & Ross, 2016).

4. RESULTADOS

A implementação do TDB na Bradco, S.A. trouxe melhorias significativas tanto na gestão financeira quanto na operacional. A metodologia OVAR foi aplicada para garantir o alinhamento entre os objetivos estratégicos da empresa e as variáveis operacionais mais críticas. Através do TDB, a Bradco conseguiu monitorizar continuamente indicadores-chave de desempenho, como o fluxo de caixa, os custos de produção e os prazos de pagamento e recebimento.

O modelo de dados utilizado para construir o TDB foi desenvolvido no Power BI, integrando várias fontes de dados, como o ERP da empresa. Esta integração permitiu que os dados fossem atualizados em tempo real, assegurando uma monitorização eficaz dos fluxos financeiros e operacionais. A preparação e a importação dos dados seguiram as melhores práticas sugeridas por Kimball & Ross (2016), permitindo à Bradco integrar de forma contínua as suas diversas fontes de dados no Power BI, assegurando a atualização em tempo real dos principais indicadores.

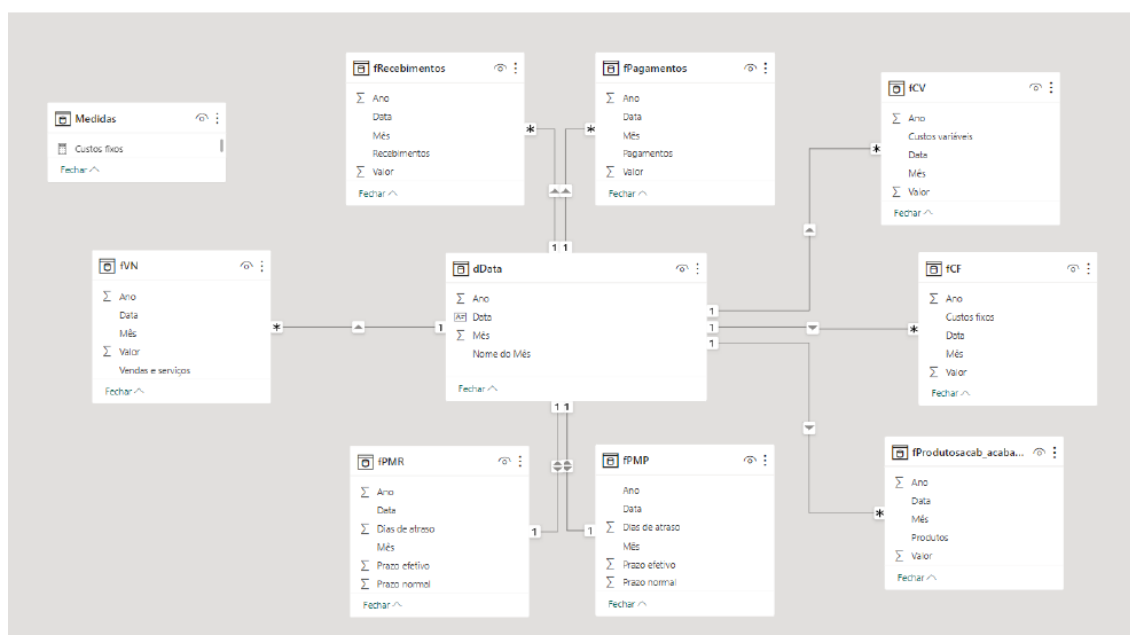


Figura 1 - Vista do Modelo de PBI

A Figura 1 demonstra a estrutura multidimensional usada no TDB, o que permitiu à Bradco visualizar e analisar os dados de forma eficiente, facilitando a tomada de decisões informadas e em tempo real.

Um dos principais resultados observados foi a criação de relatórios financeiros dinâmicos, que possibilitaram o acompanhamento detalhado do desempenho financeiro da empresa. A Figura 2 ilustra um desses relatórios, que monitorizou variáveis como o fluxo de caixa e os prazos de pagamento entre dois períodos (calculados com dados ajustados por razões de confidencialidade no presente artigo). O uso de *Business Intelligence*, como defendido por Elbashir et al. (2021) e Serdarusić (2023), foi fundamental para transformar os grandes volumes de dados da Bradco em informações acessíveis e práticas, permitindo ajustes em tempo real às mudanças no mercado.

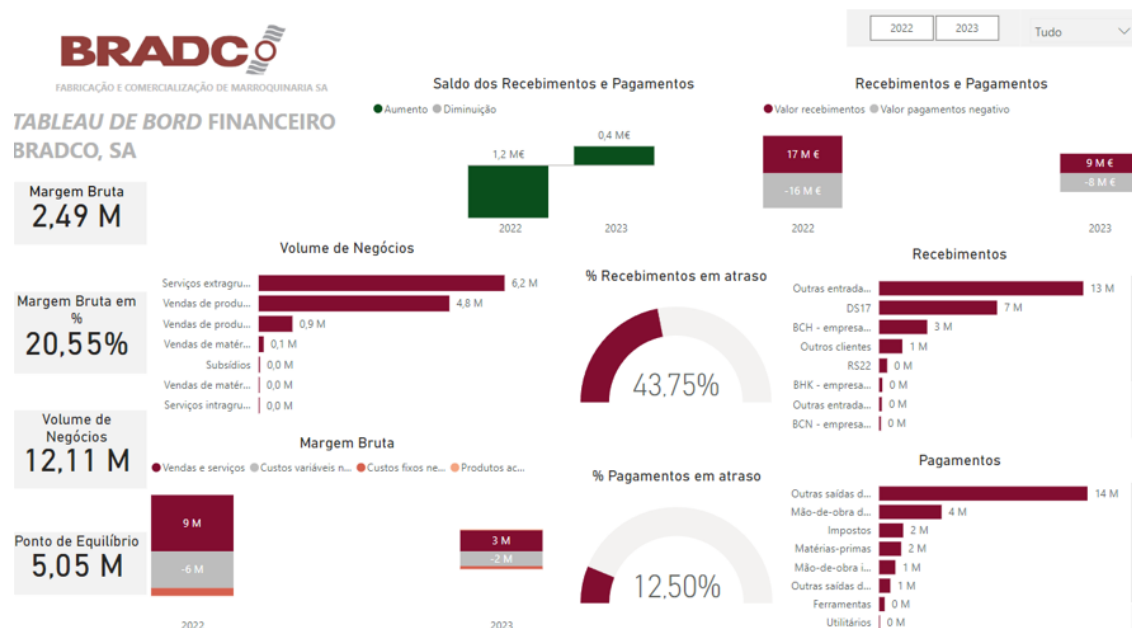


Figura 2 – Relatório do Tableau de Bord Financeiro da Bradco

Através da automatização dos relatórios no Power BI, a Bradco eliminou a necessidade de processos manuais e reduziu o risco de erro humano, melhorando assim a eficiência e a precisão das suas operações financeiras (Kimball & Ross, 2016). Além disso, ao seguir o método OVAR, a empresa conseguiu alinhar a monitorização contínua dos indicadores com os seus objetivos estratégicos. Como destacado por Merchant & Van der Stede (2017), a implementação eficaz de sistemas de controlo de gestão depende da estruturação adequada de objetivos e variáveis, o que foi facilitado pela aplicação do método OVAR na construção do TBD da Bradco.

Além disso, a monitorização de recebimentos e pagamentos permitiu uma visão clara dos ciclos financeiros da empresa. A Figura 3 demonstra essa comparação ao longo do tempo, permitindo à Bradco identificar padrões e ajustar as operações de forma proativa, melhorando a saúde financeira.



Figura 3 – Recebimentos e Pagamentos

A redução dos pagamentos em atraso foi outro impacto positivo, conforme evidenciado na Figura 4. A monitorização constante deste indicador permitiu à Bradco mitigar os riscos de falta de liquidez, respondendo rapidamente a eventuais falhas no ciclo de pagamento (Merchant & Van der Stede, 2017).

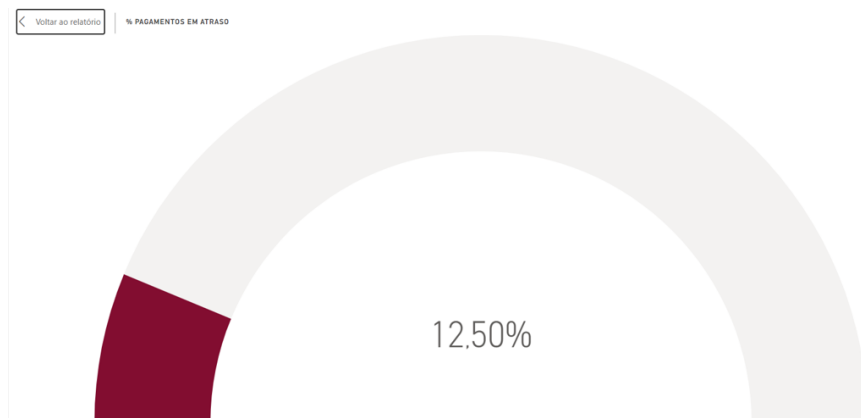


Figura 4 – Percentagem de pagamentos em atraso

A margem bruta foi outro KPI crítico monitorizado pelo TDB, conforme apresentado na Figura 5. A capacidade de adaptar a produção e ajustar os custos operacionais permitiu à empresa otimizar a sua rentabilidade, o que está de acordo com Kaplan e Norton (2007), que destacam a importância da análise de margens para melhorar a eficiência financeira.

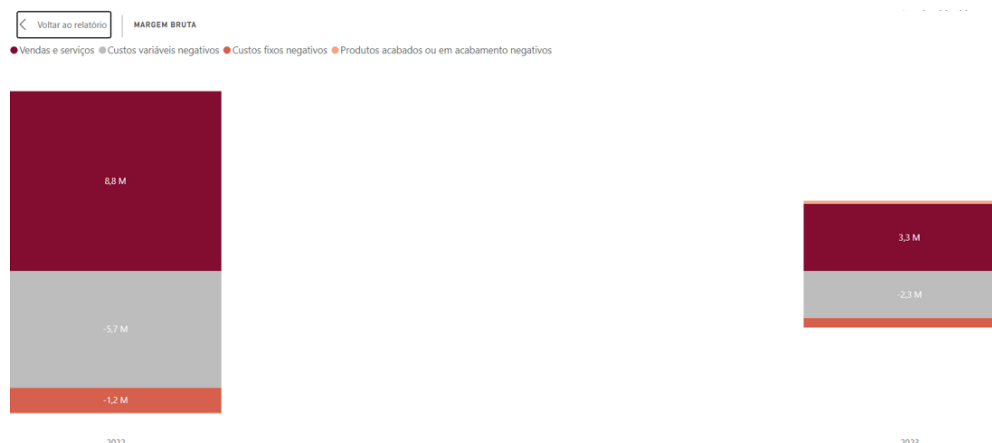


Figura 5 – Margem Bruta

A flexibilidade do TDB no ajuste de indicadores e a personalização dos *dashboards* no Power BI também foram cruciais para o sucesso da sua implementação. Como referido por Elbashir et al. (2021), a capacidade de criar relatórios e alertas automáticos melhorou a eficiência operativa e proporcionou à Bradco uma resposta mais ágil às flutuações de mercado.

A implementação do TDB resultou numa maior integração entre os dados financeiros e operacionais, permitindo uma visão holística da empresa. Estudos como o de Serdarušić (2023) sublinham que, em setores dinâmicos, a flexibilidade e a capacidade de personalização permitidas por ferramentas de business intelligence e big data permitem que as empresas respondam rapidamente às mudanças de mercado, melhorando o seu desempenho e garantindo maior competitividade.

5. CONCLUSÃO

A implementação do TDB na Bradco, S.A. trouxe melhorias significativas tanto na gestão financeira quanto na operacional. Através da aplicação do método OVAR, foi possível alinhar os objetivos estratégicos com as variáveis de ação mais críticas, resultando numa monitorização contínua e detalhada dos principais indicadores de desempenho. Este alinhamento não só permitiu que os gestores da Bradco tomassem decisões mais informadas e baseadas em dados atualizados, como também atuassem de forma proativa para melhorar a liquidez, controlar os custos e aumentar a rentabilidade.

Os resultados observados mostram que o TDB contribuiu significativamente para a transparência e acesso à informação, facilitando a partilha de dados entre departamentos e promovendo uma comunicação mais eficiente. A automatização da monitorização, através da integração com o sistema ERP da empresa e a utilização do Power BI, eliminou a necessidade de relatórios manuais, reduzindo erros e aumentando a agilidade na tomada de decisões.

A utilização de dados ajustados por razões de confidencialidade no presente artigo não compromete a validade das conclusões. Os dados apresentados são representativos dos resultados obtidos e refletem os benefícios reais da implementação do TDB, tanto no controlo financeiro como na melhoria da eficiência operacional.

Concluindo, o TDB mostrou-se uma ferramenta indispensável para a Bradco, S.A., ao garantir uma gestão mais eficaz e informada. A sua flexibilidade, associada à capacidade de personalização e de integração com outras plataformas, reforça o seu valor como uma solução escalável e adaptável às necessidades de diferentes tipos de empresas. Os resultados sugerem que a digitalização e automação dos processos de controlo de gestão, através de plataformas como o Power BI, representam um avanço significativo para a competitividade empresarial a longo prazo.

REFERÊNCIAS

- Berland, N. (2020). *Le contrôle de gestion*. Que sais-je.
- Bourguignon, A. (2004a). Performance management and management control: Evaluated managers' point of view. *European Accounting Review*, 13(4), 659–687.
- Bourguignon, A., Malleret, V., & Nørreklit, H. (2004b). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: The ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107–134. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.06.001>
- Brun, A., Castelli, C., & Bartolini, B. (2008). A strategic approach to luxury supply chain management: An empirical analysis of the Italian industry. *International Journal of Production Economics*, 114(2), 554–570.
- Cabigiosu, A. (2020). *Luxury supply chain management: A strategic framework for managing luxury products from design to retail*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-43220-6>
- Carmona, S. (2006). The history of management accounting in France, Italy, Portugal, and Spain. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbooks of management accounting research* (Vol. 2, pp. 905–922). Elsevier.
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165–1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127–168.
- Coghlan, D., & Brannick, T. (2014). *Doing action research in your own organization* (4^a ed.). Sage Publications.
- Elbashir, M. Z., Collier, P. A., & Sutton, S. G. (2021). The role of business intelligence in organizations: An empirical study. *Information & Management*, 58(1), 1-15.
- Few, S. (2006). *Information dashboard design: The effective visual communication of data*. O'Reilly Media.
- Hansen, E. G., & Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2340-3>
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2011). *O controlo de gestão ao serviço da estratégia dos gestores* (9^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, 85(7/8), 150-161.

- Kimball, R., & Ross, M. (2016). *The data warehouse toolkit: The definitive guide to dimensional modeling* (3^a ed.). Wiley.
- McNiff, J. (2016). *You and your action research project* (4^a ed.). Routledge.
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: Performance measurement, evaluation, and incentives* (4^a ed.). Pearson Education.
- Meyer, P., & Gupta, R. (2019). Strategic Management Tools: A Comparative Study of Balanced Scorecard and Tableau de Bord in Dynamic Industries. *Journal of Business Strategy*, 40(3), 56–69.
- Pezet, A. (2012). The history of the French tableau de bord (1885–1975): Evidence from the archives. *Accounting Business & Financial History*, 19(2), 103–125. <https://doi.org/10.1080/09585200802003283>
- Quesado, P. R., Rodrigues, L. L., & Guzmán, B. A. (2012). O tableau de bord e o balanced scorecard: Uma análise comparativa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(2), 67–80.
- Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.). (2008). *The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice* (2^a ed.). Sage Publications.
- Serdarušić, H. (2023). Business intelligence (BI) in firm performance: Role of big data analytics and blockchain technology. *Economies*, 11(3), 99. <https://doi.org/10.3390/economies11030099>
- Wang, S., Li, D., & Liu, J. (2021). The role of business intelligence in managing global supply chains in the luxury sector. *Journal of Supply Chain Management*, 56(3), 123–139.

Sustentabilidade

POLÍTICAS DE INOVAÇÃO TRANSFORMADORA E TRANSIÇÕES DE SUSTENTABILIDADE: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE A SUA CONEXÃO COM O ODS-9

Marcos Aurélio Larson, mlarson@unicentro.br, Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO - Brasil

Luísa Margarida Cagica Carvalho, luisa.c.carvalho@esce.ips.pt, Instituto Politécnico de Setúbal - Portugal

Sergio Luís Dias Doliveira, sldd@uol.com.br, Universidade Estadual do Centro Oeste - UNICENTRO - Brasil

RESUMO

Crescentes preocupações com problemas sociais defletem-se na necessidade de transições sustentáveis e de políticas de inovação transformadoras (TIP) em relação ao sistema sociotécnico. O desenvolvimento tecnológico e infraestruturas devem permitir processos inovadores como papel transformador. A TIP deve fornecer garantias para alcançar as metas propostas para o ODS-9 (Objetivo de Desenvolvimento Sustentável). O artigo procura, com uma revisão sistemática da literatura, por *Methodi Ordinatio*, compreender a ligação entre transições de sustentabilidade na TIP, visando o fortalecimento do ODS-9, nas metas 9.4 e 9.b. A investigação contribui para a literatura ao analisar aspetos das transições de sustentabilidade e TIP, como fontes que impulsionam a governança nas direccionalidades que propulsionam as engrenagens para promover o alcance dos ODS. De um modo geral, conclui-se que as análises destes estudos facilitam a compreensão de externalidades necessárias para conter a insustentabilidade, fomentar políticas transformadoras e o cumprimento dos ODS, como capacidades de reflexão e flexibilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas de Inovação Transformadora - TIP, Transições de Sustentabilidade, Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS, ODS-9.

ABSTRACT

Growing concerns about social problems are reflected in the need for sustainable transitions and transformative innovation policies (TIP) in relation to the socio-technical system. Technological development and infrastructure should enable innovative processes as a transformative role. The TIP should provide guarantees to achieve the proposed targets for SDG-9 (Sustainable Development Goal). The article seeks, with a systematic review of the literature, by *Methodi Ordinatio*, to understand the link between sustainability transitions in IPT, aiming at strengthening SDG-9, in targets 9.4 and 9.b. The research contributes to the literature by analyzing aspects of sustainability transitions and IPT, as sources that drive governance in the directionalities that propel the gears to promote the achievement of the SDGs. In general, it is concluded that the analyses of these studies facilitate the understanding of externalities necessary to contain unsustainability, foster transformative policies and the fulfillment of the SDGs, such as reflection and reflection capacities.

KEYWORDS: Transformative Innovation Policies - TIP, Sustainability Transitions, Sustainable Development Goals - SDGs, SDG-9.

EYE TRAJECTORIES MEDIATION IN SUSTAINABLE CONSUMPTION VALUE

Elena Gasulla Tortajada, gasulla.tortajada@ubi.pt, Universidade de Beira Interior, NECE

Jose Paulo Marques dos Santos, jpsantos@umaia.pt, Universidade da Maia, NECE

Paulo Duarte, pduarte@ubi.pt, Universidade de Beira Interior, NECE

Susana C. Silva, ssilva@ucp.pt, Universidade Católica Portuguesa, University of Saint Joseph

ABSTRACT

Environmental concern is widespread among fashion consumers, yet it often fails to translate into sustainable purchasing behavior. Advertising is crucial for conveying product value and influencing purchase decisions, but its role in promoting sustainable fashion remains underexplored. This research investigates how emotional and informative advertising messages impact the creation of sustainable consumption value and influence consumer choice and willingness to pay for sustainable fashion. Through eye-tracking, we aim to reveal that advertising message style significantly affects value creation. Informative ads are expected to enhance purchase intention among environmentally aware consumers notably. Distinctive visual patterns, such as eye saccades between content and price, are expected to be associated with higher product choice probabilities. Theoretically, this study should advance our understanding of the psychological processes involved in sustainable product decision-making. Practically, it will provide brands with insights on optimizing advertising strategies for successful sustainable product positioning.

KEYWORDS: Sustainable Consumption, Value Creation, Sustainable Consumer, Advertising Content, Visual Attention.

NUEVAS DIRECCIONES Y RETOS EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO Y LA SOSTENIBILIDAD: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO

Isabel Castillo-Pérez, misabelcp@ugr.es, Contratada Predoctoral de la Universidad de Granada

Nieves Pérez, mnperez@ugr.es, Profesora Titular de la Universidad de Granada

Francisco Jesús Gálvez-Sánchez, fjgalvez@go.ugr.es, Profesor Permanente Laboral de la Universidad de Melilla

Antonia Ruiz-Moreno, aruizmor@ugr.es, Catedrática de la Universidad de Granada

RESUMEN

La adopción de estrategias internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030 de la ONU, ha consolidado el enfoque global hacia la sostenibilidad, impulsando una transformación significativa en la gestión empresarial y, promoviendo la incorporación de prácticas responsables en todas las etapas de las cadenas de suministro. Este estudio pretende identificar las líneas de investigación pasadas, presentes y futuras para evaluar el desarrollo de la sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro y, responder a la pregunta de si la sostenibilidad es un componente integral de dicha gestión o se trata de manera separada. Para ello, este estudio realiza un análisis bibliométrico de 3.516 artículos publicados en la base de datos Web of Science entre 2016 y 2024. Los resultados revelan un aumento significativo en la producción científica, con una amplia participación y diversidad de autores, instituciones, revistas y países. Se identifican seis clústeres temáticos. Finalmente, se sugieren direcciones para futuras investigaciones en esta área.

PALABRAS CLAVE: Gestión de la cadena de suministro, Sostenibilidad, Análisis bibliométrico, Mapeo científico.

ABSTRACT

The adoption of international strategies, such as the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs) and the 2030 Agenda, has strengthened the global focus on sustainability, driving a significant transformation in business management and promoting the incorporation of responsible practices throughout all stages of supply chains. This study aims to identify past, present, and future lines of research to assess the development of sustainability in supply chain management and address whether sustainability is an integral component of this management or treated separately. To achieve this, the study conducts a bibliometric analysis of 3,516 articles published in the Web of Science database between 2016 and 2024. The results reveal a significant increase in scientific output, with broad participation and diversity of authors, institutions, journals, and countries. Six thematic clusters are identified. Finally, directions for future research in this area are suggested.

KEYWORDS: Supply chain management, Sustainability, Bibliometric analysis, Science mapping.

A RESPONSABILIDADE SOCIAL COMO INSTRUMENTO DE EFETIVAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE

Marcus Mauricius Holanda, marcusholanda@unifor.br, Universidade de Fortaleza - UNIFOR

Randal Martins Pompeu, randal@unifor.br, Universidade de Fortaleza - UNIFOR

RESUMO

A pesquisa tem por objetivo examinar a responsabilidade social das empresas como promotora de um meio ambiente ecologicamente equilibrado. Percebe-se o papel fundamental das empresas para fomentar o desenvolvimento econômico e social superar os desafios para a promoção da sustentabilidade ecológica. A metodologia assinala a pesquisa empírica, com utilização de fonte de informação bibliográfica e pesquisa de campo, realizada com base em um estudo descritivo-analítico. Quanto à abordagem, é qualitativa e quanto aos objetivos, tem-se a livre metodologia descritiva e exploratória, aliada à visão prática da pesquisa com uso de questionário fechado, estruturado, de múltipla escolha e não identificado, com fins de propor novos paradigmas para a busca de uma sociedade sustentável. Percebeu-se a necessidade de inserir propostas de educação ambiental na formação de atuais e futuros gestores para que estes compreendam a importância da empresa socialmente responsável a fim de atingir a plena sustentabilidade e garantir o meio ambiente ecologicamente equilibrado.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social Corporativa, Desenvolvimento Social, sustentabilidade Ambiental.

ABSTRACT

The research aims to examine corporate social responsibility as a promoter of an ecologically balanced environment. The fundamental role of companies in fostering economic and social development while overcoming challenges for promoting ecological sustainability is evident. The methodology highlights empirical research, using bibliographic information sources and field research, based on a descriptive-analytical study. Regarding the approach, it is qualitative, and for the objectives, a free descriptive and exploratory methodology is applied, combined with a practical research vision using a closed, structured, multiple-choice, and anonymous questionnaire, with the aim of proposing new paradigms for achieving a sustainable society. It was found that there is a need to introduce environmental education proposals in the training of current and future managers, so they understand the importance of socially responsible companies to achieve full sustainability and ensure an ecologically balanced environment.

PALAVRAS-CHAVE: Corporate Social Responsibility, Social Development, Environmental Sustainability.

1. INTRODUÇÃO

Nesta introdução, apresenta-se a contextualização do objeto de estudo, bem como se apresentam os elementos da pesquisa. Desta feita, tem-se a necessidade de contextualizar as relações empresariais e as possíveis consequências ao meio ambiente. Assim a busca por distinguir qual a relação entre a produção, o consumo e os efeitos em relação ao meio ambiente, proporciona o estímulo para a busca da compreensão do problema e para a obtenção de respostas, bem como a apresentação de possíveis soluções, dada a continuidade da produção industrial como forma de estimular o crescimento econômico e a possibilidade de consequências danosas à natureza.

Desse modo, compreender a necessidade da continuidade do aumento da produção e do desenvolvimento tecnológico para estimular o consumo e gerar a descartabilidade desses produtos tem como um dos objetivos analisar a necessidade do capital nessa incessante necessidade de continuidade de produção e consumo, mesmo diante do esgotamento dos recursos naturais.

Nesse contexto, interpretar os reflexos dessa incessante cadeia de produção, instigada para a constante acumulação do capital, que não insere a contabilização dos recursos naturais em uma sociedade de risco onde as consequências geradas podem ter a capacidade de ultrapassar as fronteiras físicas dos Estados e atingir todos os continentes, percebe-se necessário analisar se esse aumento da produção, consumo e descartabilidade pode gerar uma eventual desestabilização do equilíbrio da sustentabilidade e do meio ambiente, bem como seus reflexos ao ser humano. A análise se dá principalmente em relação à possibilidade de implicações negativas ao meio ambiente.

O repensar do crescimento econômico e sua relação com a natureza, a sustentabilidade e a busca do bem-estar por meio de ações de responsabilidade social para a promoção do desenvolvimento integral da sociedade e proteção ao meio ambiente torna-se essencial. Nesse sentido, se o crescimento econômico se utiliza dos recursos naturais para a manutenção das atividades econômicas e se o planeta não tiver a plena capacidade de manter as demandas de recursos naturais, evidencia-se a necessidade de compreender qual o papel da sustentabilidade para a manutenção das atividades econômicas e sociais e para a implementação do bem-estar ao ser humano.

Deve-se, também, perceber o papel do Estado e das empresas na promoção de políticas e modelos que efetivem, ou pelo menos consigam garantir, um patamar mínimo civilizatório ao ser humano. Assim, surge a necessidade de se buscar entender a questão da sustentabilidade e a relação entre o crescimento econômico e o consumo, bem como investigar a possibilidade de novos paradigmas para o desenvolvimento, de modo a promover a sustentabilidade, a fim de o equilíbrio social, econômico e ambiental esteja presente.

Faz-se importante analisar se o processo civilizatório do ser humano deve passar pela sustentabilidade, e, se assim o for, como introduzir nesse contexto as corporações para uma atuação ética e responsável em prol de um meio ambiente ecologicamente equilibrado, com práticas que possibilitem criar resultados com características positivas na economia, na sociedade e no meio ambiente.

Diante da possibilidade de novo paradigma para atender às possíveis necessidades de ajuste nas relações econômicas e a natureza, tem-se com a teoria do decrescimento econômico uma factível possibilidade de promover o resgate do equilíbrio entre a economia e o meio ambiente. Desse modo, faz-se uma investigação em torno dessa teoria para verificar a implementação de uma sociedade com prosperidade, sem a necessidade de crescimento na mesma proporção.

Percebe-se que a problemática cria várias questões subsequentes, tais como: 1) seria possível estabelecer uma sociedade em equilíbrio social e econômico e sustentável, por meio da responsabilidade social corporativa? Desse modo pretende-se compreender a perspectiva da Responsabilidade Social das Empresas, por sua destacada posição no contexto constitucional brasileiro, de modo a estar posicionada como ator principal na inter-relação de circunstâncias geradoras para o desenvolvimento social, econômico e para a sustentabilidade. A prática de responsabilidade social por parte das empresas possibilita criar resultados multifacetados na economia, na sociedade e no meio ambiente.

Analisa-se como as empresas podem desenvolver-se e progredir eticamente ao investir no meio ambiente, utilizando a sustentabilidade e a ética como instrumentos de estratégia corporativa. Além disso, procura-se compreender a evolução do conceito da Responsabilidade Social das Empresas para a efetivação do desenvolvimento em sua plenitude, como também, por meio da responsabilidade social das empresas, criar uma harmonia entre lucro, valores sociais e um meio ambiente ecologicamente equilibrado.

Uma hipótese que pode ser formulada a partir do que foi apresentada seria: Há uma correlação direta entre o crescimento econômico impulsionado pela produção e consumo incessantes, a sustentabilidade ambiental e a responsabilidade social das empresas. É possível que um modelo de crescimento econômico baseado no decrescimento, com foco na responsabilidade social corporativa e na sustentabilidade, possa proporcionar um equilíbrio mais sustentável entre o desenvolvimento econômico, a preservação ambiental e o bem-estar social.

Essa hipótese sugere a ideia de que repensar o crescimento econômico e reorientar as práticas empresariais em direção a uma abordagem mais sustentável poderia ser uma maneira de mitigar os impactos negativos no meio ambiente e promover um equilíbrio mais saudável entre o desenvolvimento econômico e a preservação ambiental.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O imperativo da ordem constitucional brasileira, instituído em 1988, alçou a livre iniciativa como fundamento republicano, bem como o âmago principiológico da ordem econômica e financeira de 1988. A opção pelo sistema econômico capitalista, baseado na liberdade de comércio, produção e na proteção da propriedade privada, estabeleceu diretrizes para a atuação das empresas, dentre outras, a função social da propriedade e a defesa do meio ambiente, para atingir os objetivos da existência digna e justiça social.

Percebe-se que a linha mestra do capitalismo brasileiro é permitir que a empresa obtenha lucro, mas, juntamente a isso, eleve os patamares de desenvolvimento social, bem como a garantia da atuação empresarial na proteção ao meio ambiente. Vê-se que a responsabilidade social das empresas - RSE está subtendida na Constituição Federal de 1988, ao delimitar a atuação empresarial dentro dos princípios e regras constitucionais na preservação do ecossistema e na valorização do trabalho.

Salienta José Joaquim Gomes Canotilho (2010, p.8) que as inovações textuais na Constituição brasileira de 1998 consagram a preservação ambiental como elemento norteador do Estado, bem como ratifica Ingo Wolfgang Sarlet, que foi sancionado em 1988, “um verdadeiro Estado Socioambiental e Democrático de Direito” (Sarlet, 2015, p. 12), ou seja, um Estado que insere nas diretrizes de existência e desenvolvimento a sustentabilidade como princípio norteador e tem a atuação empresarial como articuladora e protagonista dessa relação.

A conciliação entre capital e sustentabilidade ambiental foi compatibilizada na Constituição Federal de 1988. A direção a ser tomada pela empresa em sua atuação deverá, sempre, tomar as precauções para a promoção da sustentabilidade, como fundamento que orienta a atividade empresarial. Essa harmonia é plausível e necessária, e contrapesada entre o meio ambiente e a empresa em sua atuação. A responsabilidade social das empresas também repousa na aceitação da proteção ambiental.

Compreende-se a função social das empresas no contexto constitucional para além do lucro, quais seja: a geração de renda e a manutenção de condições ecológicas durante o processo de desenvolvimento, de modo que a proteção ao meio ambiente gera a própria proteção da dimensão econômica empresarial, ao estabelecer e reconhecer que a existência da empresa deriva da sua própria forma de interação com o planeta. Deve atentar que o mundo que a rodeia seria a própria condição de sua existência, pois se a atividade econômica causar danos ao ambiente, o próprio mercado sofrerá as consequências, ou por perder o público-alvo, ou por ter suas atividades suspensas, de maneira que os prejuízos não serão somente materiais, mas também imateriais.

A carência de atuação responsável por parte das empresas na economia pode levar a infortúnios que poderiam ser evitados. O mercado, no ato de empreender, deve atentar-se para a segurança na execução de suas atividades. Não basta a realização de seu produto final. A construção das atividades meio, com respeito ao trabalho, à cultura do meio ambiente, deve ser implementada (Holanda, 2021, p. 67). As instituições, em um contexto de responsabilidade social empresarial, devem criar mecanismos para a mudança cultural em relação às atividades exercidas, tais como alinhar a produção, consumo e meio ambiente como meta de atuação social e comercial.

O mercado, em seu modelo de produção, deve ter uma convivência respeitosa com meio ambiente. O estabelecimento dessa coexistência deveria ser a condição inicial para o desempenho das atividades corporativas. Esse equilíbrio em sua atuação ambiental e social seria a meta a ser alcançada. Nesse sentido, Michael E. Porter e Mark R. Kramer afirmam que “grande parte do problema está nas empresas em si, que continuam presas a uma abordagem à geração de valor surgida nas últimas décadas e já ultrapassada” (Porter; Kramer, 2011, p. 14).

Nesse sentido, Luigi Ferrajoli afirma que a ideologia liberal no plano econômico criou medidas que foram agravadas pela própria crise, a “começar pela maior pobreza e pelas restrições do poder aquisitivo e dos direitos sociais, dando vida a uma espiral recessiva incontrolada” (Ferrajoli, 2013, pp. 387-388). A busca infinita de lucros por parte do mercado e os interesses privados sobrepostos ao bem comum são causas dos problemas econômicos e consequentemente da insustentabilidade democrática (política, cultural, ambiental, social).

A preocupação é como conciliar para que esse desenvolvimento não seja um risco social ou ao planeta, através do esgotamento dos recursos. A lógica mercadológica de sobrevivência, por meio do lucro, parece não conciliar outras

percepções: o ser humano, a sua força produtiva e consumidor dos produtos. A responsabilidade social das empresas constitui paradigma para transformar e remodelar as estruturas econômicas e sociais em prol de um futuro sustentável, como afirma Fritjof Capra, a fim de remodelar a globalização e criar alternativas para o desenvolvimento e a sustentabilidade ecológica (Capra, 2005, p. 232-233).

Celso Furtado lembra que até o relatório “Limites de Crescimento”, produzido a pedido do Clube de Roma sobre o dilema da humanidade, em análise global, não existiam estudos científicos em relação à dependência continuada de recursos naturais, bem como sobre as consequências do uso predatório desses recursos (Furtado, 1998, p. 22). Criou-se o desafio global para repensar e equalizar o crescimento e a capacidade do planeta em sustentar continuamente.

No Relatório “Limites do Crescimento”, percebeu-se a finitude do planeta e a atividade humana como causa, e conclui que se as tendências de crescimento continuarem, existe a possibilidade de um declínio da capacidade industrial e humana, de modo que a atuação humana e corporativa responsável será a preparação para a “transição entre o crescimento e o equilíbrio global” (Watts, 1978, pp. 10-12).

A relevância da sustentabilidade é percebida quando Philip Kotler questiona se o capitalismo seria “neutro em seus efeitos sobre o meio natural e o planeta terra?”. Assim, percebe Kotler, que a resposta é negativa, pois os efeitos nocivos atingiriam a todos indiscriminadamente. Portanto, direciona como as empresas poderiam ser motivadas a adotar práticas que “conduzirão a um mundo mais sustentável?” (Kotler, 2015, p. 143). Vê-se que a essas questões o elemento centralizador seria a manutenção da sustentabilidade. Esta seria a direção, o valor-guia para as empresas no desafio de uma consciência ecológica como modelo de Responsabilidade Social das Empresas – RSE.

Descreve Jonh Elkington, que o capitalismo, bem como a sustentabilidade, seria “a onda do futuro”. A percepção da estratégia de negócios passaria pela sustentabilidade, afirmando que “o que estamos vendo é o surgimento de uma nova era do capitalismo” (Elkington, 2012, p. 27-28), de modo a criar, através da RSE, a prosperidade sem crescimento, como assinala Tim Jackson (2013, p. 30), e a construção de um capital natural, a fim de que as empresas consigam prosperar ao investir no meio ambiente, como lembra Mark R. Tercek e Jonathan S. Adams (Tercek & Adams, 2014, p. 15). A prosperidade e o desenvolvimento seriam o resultado da aproximação entre economia e ética, para que ambas possam ser beneficiadas com recompensas mútuas (Sen, 1999, p. 106).

A direção apontada pela Constituição Federal é explícita. As políticas de desenvolvimento colocam a Sustentabilidade como valor-guia. Nesse sentido, Celso Furtado assevera que as políticas de desenvolvimento sejam formuladas com “base numa explicação dos fins substantivos que almejamos alcançar, e não com base na lógica dos meios imposta pelo processo de acumulação”, processos estes direcionados pelas empresas, com “um enorme custo ecológico” (Furtado, 2002, p. 36).

A sustentabilidade, como valor, orienta a atuação do Estado e das empresas na concretização axiológica dos objetivos constitucionais. O desenvolvimento econômico e social deve admitir e sujeitar-se às proposições da sustentabilidade com o fim de obter um desenvolvimento qualitativo, incluyente e equilibrado. Percebe-se, com o implemento da responsabilidade social corporativa, que se desenvolvem conceitos e formas de perceber a atuação empresarial e o contexto no qual se está inserido. Assume-se uma postura ativa na criação de valores positivos para a sociedade, bem como a participação ativa no desenvolvimento econômico, político, cultural, social e ambiental. Silke Bustamante e Klaus Brenninger asseveram que esse deslocamento de paradigma, devido à própria mudança dos consumidores e da forma de produção, criou a demanda por um comportamento social ecologicamente correto e economicamente responsável (Bustamante & Brenninger, 2013, p.5).

As questões sobre a responsabilidade social das empresas e a relação com a sociedade geram impactos sobre a direção a ser tomada pela corporação em relação à própria existência da empresa e as atividades que devem seguir. Ao conhecer alguns conceitos, percebe-se uma abordagem interna, sistemática, voltada primordialmente para o lucro aos acionistas, bem como a existência de uma perspectiva externa, que é ulterior aos dividendos, a relação de integração entre a empresa, as pessoas e o planeta.

Nesse contexto, Muhammed Yunus afirma que as empresas têm o dever de ser o supedâneo para o desenvolvimento econômico e social, e afirma que o objetivo dos negócios, além do lucro para os acionistas, seria a superação da pobreza, bem como o apoio na solução de problemas na educação, saúde, meio ambiente e diversos problemas sociais, não somente a “maximize profit”, ou seja, a maximização dos lucros (Yunus, 2011, p. 3).

O Centro Mexicano para la Filantropia - CEMEFI, ao apresentar a ideia de responsabilidade social das empresas, utiliza-se de algumas palavras-chave na incorporação acerca RSE, tais como: compromisso consciente; ética, comunidade e meio ambiente. Percebe-se que, em seu conceito, a preocupação com as pessoas e o planeta faz parte do desenvolvimento econômico da empresa (Centro Mexicano para la Filantropia, 2001). A busca do bem comum é objetivo final almejado pela CEMEFI em seu conceito. Desse modo, o núcleo essencial assim se apresenta: “es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes” (Calderón, 2000, p. 3).

O conceito de responsabilidade que deve ser adotado no Brasil deve incluir elementos chave, para conceber uma delimitação que atenda à realidade do País, principalmente nos ditames para o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Desse modo, a descrição de Responsabilidade Social das empresas, no contexto brasileiro, seria delineada como: o modo de atuação empresarial que, para além do lucro, do cumprimento das normas e regulamentos emanados pelos sistemas políticos e jurídicos, busca construir uma sociedade saudável, justa, ética e solidária, garantindo o desenvolvimento das regiões e articulando para criar um capital social e um capital ambiental na promoção do bem comum e do trabalho decente. Ou seja, a responsabilidade social das empresas seria o atendimento dos objetivos fundamentais da República brasileira, bem como atender às perspectivas da ordem financeira e econômica, baseada no tripé planeta, pessoas e lucro, como propósito de sua própria existência corporativa.

A busca cada vez maior por resultados financeiros impõe comportamentos para as corporações incompatíveis com o que se espera de uma empresa. Desse modo, a ética, a transparência, o respeito às normas internas e externas, além da atenção a ser dispensada aos stakeholders ficam relegadas a plano secundário. O desrespeito ao meio ambiente, ao ser humano, com práticas de degradação ao ecossistema, utilização de trabalho análogo ao de escravo e corrupção para atingir metas são subterfúgios para permanentemente galgar mais espaço no mercado e prejudicar a livre concorrência. Percebe-se que o equilíbrio é desfeito e as relações entre sociedade e corporação torna-se nociva.

Nesse sentido, o Centro Mexicano para la filantropia, ao estimular as empresas para adotarem práticas socialmente responsáveis, criou o decálogo de la empresa socialmente responsable. Assim, apresentou dez pontos que tratam sobre a promoção da responsabilidade social corporativa. A CEMEFI estimula e promove a competitividade empresarial de forma responsável para a obtenção do sucesso corporativo.

O decálogo proposto pela CEMEFI dialoga com as dimensões da responsabilidade social propostas por Archie B. Carrol, quais sejam: a filantrópica, a ética, a legal e a econômica (Carroll, 1991, p. 40). Nesse sentido, conforme explica Francisco Gerardo Barroso Tanória, “para facilitar el cumplimiento de los cuatro ámbitos, el CEMEFI presenta el “decálogo” de toda empresa que desee ser socialmente responsable” (Tanória, 2008, p. 79).

O decálogo é sugerido para alinhar as estratégias das empresas, promovendo a mudança cultural, e criar interações entre empresa e comunidade dentro de um ambiente socialmente responsável. No decálogo proposto, as empresas devem: promover uma cultura de responsabilidade social e contribuir para o bem-estar da comunidade; identificar as necessidades sociais e participar na solução dos problemas; criar comportamentos éticos, condutas de gestão e liderança, interna e externa; promover a dignidade humana; promover o desenvolvimento humano e profissional das partes interessadas; identificar e apoiar causas sociais como parte de sua estratégia; estabelecer o respeito ao meio ambiente ecológico em todos e em cada um dos processos de operação; promover e investigar talentos e recursos no desenvolvimento das comunidades; participar de alianças intersetoriais no cuidado das causas sociais; e envolver funcionários, acionistas e fornecedores em seus programas de investimento e desenvolvimento social (Centro Mexicano para la filantropia, 2001).

No intuito de averiguar a formação do que se entende por capital social⁴⁹ inerente a compreensão e defesa da Responsabilidade Social das Empresas – RSE, realizou-se pesquisa de campo, utilizando-se do Decálogo da responsabilidade social corporativa. Foi construído e utilizado um questionário fechado, estruturado e não identificado para levantar a percepção do público-alvo sobre a Responsabilidade Social das Empresas – RSE.

⁴⁹ Sobre Capital Social, diz respeito a “características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade” (Putnam, 2009, p. 177).

A aplicação da pesquisa busca verificar a compreensão da sociedade em relação a RSE. Pois a percepção por parte da sociedade sobre a função das corporações tem o potencial de cooperar para a formação das instituições na direção do bem-comum. Dessa forma entender como pensa o universo da pesquisa, seria base para estabelecer vínculos de cooperação, confiança e respeito mútuos.

A cooperação das partes envolvidas, os stakeholders, gera um “mútuo confiável” (Putnam, 2009, p. 174), pois a essa integração e organização de recursos tem a potencialidade de criar relacionamentos que agregam valor ao compartilhar informações e sentimentos em relação a atuação da corporação e a vinculação aos procedimentos, ao mercado e tecnologia voltados para um real atendimento dos interesses e desejos de novas competências a serem desenvolvidas pelas empresas.

3. METODOLOGIA

Quanto à metodologia, assinala-se a pesquisa empírica, com utilização de fonte de informação bibliográfica e pesquisa de campo, realizada com base em um estudo descritivo-analítico, ao que se consigna ao material pesquisado: manuais de referência, legislações, doutrinas jurídicas e jurisprudências especializadas mais adequadas ao objeto do estudo, a saber: a redução do campo de investigação à ciência do Direito e seus dados onde se quer explicar tão-somente o ordenamento local, em dado tempo e lugar, bem como a coleta e utilização de dados estatísticos e conjunturais construídos por organismos nacionais e internacionais e análise de jurisprudência.

Quanto à abordagem, é qualitativa, porquanto a tarefa é humanística, voltada, nomeadamente, aos profissionais do Direito, e, por último, quanto aos objetivos, tem-se a livre metodologia descritiva e exploratória, sob o escopo de identificar, analisar e reger os institutos no ordenamento jurídico, em face da experiência laboral brasileira, aliada à abordagem prática da pesquisa, com fins de intervenção na realidade, de modo a fomentar e sugerir novos paradigmas para a busca de uma sociedade sustentável.

Acrescenta-se a utilização metodológica de uma pesquisa pura, a qual foi motivada pela necessidade de entender problemas concretos, mais imediatos e buscar uma maior aproximação dos resultados teóricos e desenvolvimentos de teorias. Dessa maneira, foi realizada uma pesquisa de campo, com aplicação de questionário para levantar a percepção do público-alvo sobre a Responsabilidade Social das Empresas – RSE. A população amostral, que é a fração escolhida dentro dos critérios de representatividade, será constituída por professores e alunos de projetos de responsabilidade social executados pela Vice-Reitoria de Extensão da UNIFOR, bem como participantes e beneficiários dos projetos. Em relação ao tipo de amostra, a pesquisa foi Não Probabilística – por acessibilidade: longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona os elementos pela facilidade de acesso a esse público. Desse modo, foram selecionados alunos de universidades em cursos de direito, administração, contabilidade e gestão pública.

Os dados serão coletados por meio de formulário eletrônico, com a utilização de questionário fechado, estruturado, múltipla escolha e não identificado, com dez questões com quatro itens cada uma, o qual será aplicado eletronicamente. A opção por meio eletrônico se deu devido à velocidade da distribuição dos formulários, bem como a maior abrangência territorial, o que facilitou a participação do público-alvo, que não foi identificado durante a aplicação do questionário.

4. RESULTADOS

Toda empresa que deseja ser socialmente responsável deve assumir, adotar e publicar alguns indicadores, que indicam o grau de adoção de responsabilidade. Com essa afirmação e com base do decálogo da empresa socialmente responsável, foi formulado um questionário com dez perguntas, para verificar a percepção dos respondentes, sobre os indicadores de responsabilidade social.

Desse modo, a análise dos dados descreverá os resultados obtidos através do questionário aplicado e contextualizará em relação à percepção e à configuração de uma atuação socialmente responsável.

Passa-se a analisar os quesitos e verifica-se, em relação ao quesito 1, que 82% dos respondentes entendem a promoção de uma cultura de responsabilidade social que além de buscar os objetivos e o sucesso do negócio, venha a contribuir para o bem-estar da sociedade, seria um indicador de responsabilidade social. Avalia-se como uma percepção expressiva do público pesquisado.

Mas, torna-se interessante verificar que existe uma parcela de 18% que se divide entre as outras três possibilidades de respostas, quais sejam: 5,3%, percebem que o quesito 1 não é um indicador de responsabilidade social. Uma amostra de 9,8% acredita que, apesar de considerar como um índice de RSE, visualiza que o lucro deve vir antes de tudo. Ou seja, considera que se houver lucro, pode existir a possibilidade de atuar como indicador.

Uma parcela de 2,9% entende não ser um indicador de RSE. Percebe como função do estado buscar o bem-estar da sociedade. Apesar de representar o menor percentual dessa amostra, fica a apreensão da perspectiva sobre o que se espera do Estado, principalmente quanto as suas funções constitucionais. Porém, dentro de uma visão ampla sobre as respostas a esse quesito, percebe-se, nesse público-alvo, o entendimento da empresa e sua busca por uma gestão socialmente responsável, foi positivamente verificada. Vejamos a tabela de frequência das respostas ao primeiro quesito:

Tabela 1 - Quesito 1: Seria RSE promover uma cultura de Responsabilidade Social que busque os objetivos e o sucesso do negócio, contribuindo ao mesmo tempo para o bem-estar da sociedade

Respostas	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Sim, este seria um indicador de Responsabilidade Social das Empresas	368	82%	82%
Não, este não seria um indicador de Responsabilidade Social das Empresas	24	5,3%	87,3%
Sim, mas antes de tudo deve visar aos lucros dos acionistas, primordialmente.	44	9,8%	97,1%
Não, entendo ser uma função elementar do Estado	13	2,9%	100%
Total	449	100%	

Ao quesito 2, verifica-se uma mudança no posicionamento da percepção dos respondentes. Houve uma queda de 14,5% sobre entenderem que a identificação das necessidades sociais do ambiente em que opera, bem como colaborar em sua solução e promover a melhoria da qualidade de vida, seria um indicador de responsabilidade social. Entendem que esse quesito seria um indicador 67,6%. Enquanto isso, houve um acréscimo em todas as outras respostas, principalmente na resposta onde necessariamente o lucro deve vir em primeiro lugar, passando para 18,7% dos respondentes.

Houve um aumento nas respostas que entendem a completa isenção das empresas, bem no pensamento de Milton Friedman, ou não seria uma função da empresa, portanto, não seria um indicador de RSE, ou então é responsabilidade Estado, assim temos: 8,7% e 5,1%, respectivamente.

Tabela 2 - Quesito 2: Seria RSE Identificar as necessidades sociais do ambiente em que opera e colaborar na sua solução, promovendo o desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida.

Respostas	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Sim, este seria um indicador de Responsabilidade Social das Empresas	303	67,5%	67,5%
Não, este não seria um indicador de Responsabilidade Social das Empresas	39	8,7%	76,2%
Sim, mas antes de tudo deve visar aos lucros dos acionistas, primordialmente.	84	18,7%	94,9%
Não, entendo ser uma função elementar do Estado	23	5,1%	100

Total	449	100%

A verificação das respostas ao quesito 7, em um primeiro momento, torna-se interessante. Percebe-se que dos dez quesitos apresentados, esse seria o terceiro maior resultado na resposta positiva para um indicador da responsabilidade social. A frequência das respostas foi de 72,5%, ao mesmo tempo o teve, entre todos os quesitos, 20,9%, de que entendem como quesito de responsabilidade, mas, antes de tudo, o lucro deve estar presente.

Interessante que esse resultado da somatória das últimas três respostas ao quesito 7 gerou um resultado de 27,5%, entre a presença primordial do lucro, ou que não configura quesito de responsabilidade social ou que seria função do Estado. Percebe-se que o meio ambiente é condição necessária para a própria existência de vida na terra. Uma corporação que não realiza em suas atividades o respeito e a proteção ao meio ambiente está prejudicando a si própria. Até porque ante a finitude dos recursos naturais, ou a própria dificuldade de renovação desses recursos, a reposição ficará comprometida e logicamente comprometidas estarão as operações empresariais.

Nesse sentido, Randal Martins Pompeu, Carla Marques e Victor Braga (2014) asseguram que, nesse cenário desestruturado do mundo, evidencia-se a importância da preparação de uma outra formação de profissionais para o mercado, para que estejam capacitados a fornecer respostas para os problemas econômicos e sociais, devidos aos desafios contemporâneos da sociedade (Pompeu, Marques & Braga, 2014, p. 124).

A preocupação se torna premente, tendo em vista a possibilidade de alguns destes virem a ser assessores corporativos ou até mesmo sócios de empresas com poder de decisão. E, seguindo a percepção de Randal Martins Pompeu e Vítor Braga, a necessidade da formação e da mudança de perfil desses profissionais seria considerada tarefa primordial para os enfrentamentos dos desafios que estão por vir.

Tabela 7 - Quesito 7: Seria RSE Respeitar o ambiente ecológico em todos e cada um dos processos de operação e marketing, além de contribuir para a preservação do meio ambiente.

Respostas	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Sim, este seria um indicador de Responsabilidade Social das Empresas	325	72,5%	72,5%
Não, este não seria um indicador de Responsabilidade Social das Empresas	20	4,4%	76,9%
Sim, mas antes de tudo deve visar aos lucros dos acionistas, primordialmente.	94	20,9%	97,8%
Não, entendo ser uma função elementar do Estado	10	2,2%	100%
Total	449	100%	

4.2 CONSIDERAÇÕES GERAIS ACERCA DA PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa se propôs, como objetivo, verificar a percepção de uma determinada população oriunda da área acadêmica. Buscava-se compreender como esses profissionais e estudantes entendiam alguns quesitos da responsabilidade social das empresas.

Transformado em questões que foram aplicadas por meio de formulário eletrônico no formato de questionário, estruturado e fechado com alternativas de múltipla escolha, essa pesquisa se deu justamente para que essa parte essencial do trabalho não se limitasse à teoria. A decisão para a pesquisa era detectar a compreensão e a percepção acerca da responsabilidade social das empresas.

Constatou-se que em todos os quesitos houve a compreensão e que estes seriam indicadores da responsabilidade social. Houve uma média de 68,87% que perceberam os indicadores. Mas uma parcela considerável entende que não, ou então coloca o lucro como fator primordial, ou então a percepção de que o Estado é que deve realizar e fomentar o desenvolvimento econômico e social.

O que mais chamou a atenção foi a percepção demonstrada no quesito 7, não que os outros sejam menos importantes. Mas o diálogo com o meio ambiente, para mais de 20% dos respondentes, deve haver o lucro antes de se pensar em proteção ambiental.

Mesmo como foi assinalado, um dos maiores resultados em relação à compreensão de que se trata de um índice de responsabilidade social, mas essa parcela entender que o lucro deve sobrepujar a proteção ao meio ambiente é perigosa e insensata. Exemplos já foram demonstrados no decorrer deste capítulo sobre os perigos de se colocar a eficiência econômica como alvo principal.

Salutar se faz apresentar os dois casos emblemáticos dos últimos anos. O primeiro, em escala mundial, em relação à empresa automobilística com sede mundial na Alemanha, que inseriu um dispositivo que estabilizava as emissões de carbono para os parâmetros legais durante os testes de laboratório. E o caso brasileiro da empresa mineradora envolvida no acidente da barragem de contenção no município de Mariana-MG. Percebe-se, nos dois casos, que são empresas de grande porte envolvidas em fraudes/acidentes provocados por ação/omissão, respectivamente.

No caso da mineradora Samarco no Brasil, a empresa foi reconhecida durante anos com um dos maiores expoentes em responsabilidade socioambiental. Também foi uma das primeiras mineradoras no mundo a obter o certificado ISO 14001, em razão da excelência de sua gestão ambiental, no ano de 1998, conforme expõe em seu relatório (Samarco, 2005, p. 20), e afirmava que a empresa permaneceria com sua gestão responsável como pilar estratégico.

Não obstante, em 2015, a Samarco protagonizou um dos maiores acidentes ambientais do Brasil, com o rompimento da barragem em Mariana, liberando mais de 62 milhões de metros cúbicos de rejeitos e minerais pesados provenientes da mineração. Conforme a Ação Civil Pública promovida pelo Ministério Público Federal, foi pedido, como valor preliminar de reparação, o montante de 155 bilhões de reais, por meio da ACP nº 23863-07.2016.4.01.3800 – MPF (Brasil, 2016, p. 265).

Por esses fatos, reafirma-se a preocupação no quesito 7 da pesquisa realizada, pois as empresas acima citadas eram respeitadas e consideradas, no mundo corporativo, como exemplo, inclusive com prêmios por desempenho socioambiental. Mas ao colocar a sociedade e o planeta como reféns do lucro, criaram uma situação preocupante e perigosa. Esse grupo de respondentes, no percentual de mais de 20%, considera um número avassalador para proteção ambiental. Se duas empresas conseguem gerar números catastróficos, imagine-se se esses respondentes fossem empresas globais e mais de 20% delas atuassem sem respeito ao meio ambiente e à sociedade?

Não há de se falar em sustentabilidade empresarial, sem a existência de sustentabilidade ambiental. Aliás, não há de se falar em vida, produção, dignidade, se não existirem as condições ideais de preservação e proteção do ambiente ecológico. Reafirma-se que o meio ambiente é condição necessária para a própria existência de vida na terra. Uma corporação que não realiza suas atividades com respeito e proteção ao meio ambiente está a prejudicar a si própria, até porque, ante a finitude dos recursos naturais ou diante da própria dificuldade de renovação desses recursos, a reposição de matéria-prima para a continuidade da produção poderá ficar comprometida. (Holanda, 2021, p. 215)

O bem-estar do ser humano perpassa inevitavelmente pela natureza, assim como afirma José Joaquim Gomes Canotilho, que considera a necessidade de preservar e reestruturar os processos ecológicos essenciais, bem como o dever de preservar a diversidade e a integridade do patrimônio genético, além de promover a educação ambiental (Canotilho, 2010, p. 8).

5. CONCLUSÃO

Verifica-se a necessidade de repensar a atuação das empresas e o seu papel no desenvolvimento da sociedade. A mera expectativa de lucro não é o desejo constitucional, em vista da necessidade normativa de se observar a função social; é promover a inclusão, gerar empregos, renda e proteger o meio ambiente. Percebe-se a necessidade de uma educação ecológica para os gestores das empresas, para o fim de demonstrar que o lucro é consequência de uma gestão empresarial que respeite os limites do planeta.

A atuação consciente da empresa é necessária e salutar. A promoção da responsabilidade social das empresas só é possível com a real adesão das mesmas. Conforme demonstrado, empresas com premiação por gestão ambiental responsável, na verdade, eram poluidoras do planeta. A responsabilidade social das empresas não é apenas uma

expressão para se posicionar perante o mercado, mas sim uma filosofia e uma obrigação constitucional de garantir a prosperidade para todos.

Desse modo, sugere-se a inclusão como parte diretamente interessada nas ações corporativas, o planeta/natureza, pois toda as empresas são obrigadas a interagir com o meio ambiente durante todas as fases de sua existência. Ao tratar a natureza como parte interessada, a empresa, além de garantir sua interação, legítima, perante a sociedade, que as suas ações são baseadas em estratégias de proteção da natureza e por uma atuação ética. Para além do lucro, a função da empresa é proteger a natureza, as pessoas e, consequentemente, garantir dividendos aos acionistas.

Entende-se que a proteção da natureza é resguardar a corporação de seus próprios atos. Ao priorizar os interesses do meio ambiente, as estratégias empresariais serão delineadas de modo a realizar o mínimo custo natural. Desse modo, a empresa estará cumprindo sua função social e atuando de modo responsável e inclusivo.

A atividade econômica deve zelar pela conservação ambiental como providência lógica de sua própria preservação, pois, do contrário, a inevitável escassez de recursos naturais, bem como alterações climáticas, irão elevar os custos operacionais ou mesmo inviabilizar a atividade empresarial. Daí se afirmar a necessidade de respeito à natureza e de sempre planejar e executar soluções sustentáveis.

A natureza deve ser entendida como elemento norteador de todas as relações humanas. A economia é instrumento para a realização humana e sua existência está ligada ao meio ambiente. Desse modo, a proteção do planeta deve ser reforçada por diversos instrumentos, a iniciar por uma proteção jurídico-constitucional, para implantação de uma sustentabilidade forte.

REFERÊNCIAS

- Bustamante, S., & Brenninger, K. (2013). CSR and its potential role in employer branding: An analysis of preferences of German graduates. In R. J. Baumgartner, U. Gelbmann, & R. Rauter (Eds.), *Making the number of options grow: Contributions to the Corporate Responsibility Research Conference*. Disponível em: <https://static.uni-graz.at/fileadmin/urbi-institute/Systemwissenschaften/ISIS>
- Calderón, J. F. C. (2000). *El concepto de responsabilidad social empresarial*. Disponível em: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Canotilho, J. J. G. (2010). O princípio da sustentabilidade como princípio estruturante do direito constitucional. *Têkhne*, 13, 7-18. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99112010000100002&lng=pt&nrm=iso
- Capra, F. (2005). *As conexões ocultas: Ciência para uma vida sustentável* (M. B. Cipolla, Trad.). São Paulo: Cultrix.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of corporate stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Centro Mexicano para la Filantropia (CEMEFI). (2001). *Decálogo de la empresa socialmente responsable*. Disponível em: https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/decalogo_esr.pdf
- Elkington, J. (2012). *Sustentabilidade, canibais com garfo e faca* (M. M. Assumpção Filho, Trad.). São Paulo: M. Books do Brasil.
- Farias, G. A. de, & Holanda, M. M. (2025). A responsabilidade social corporativa como reflexo dos impactos convergentes dos objetivos no entorno organizacional. *REVISTA DELOS*, 18(63), e3564. <https://doi.org/10.55905/rdelosv18.n63-074>
- Ferrajoli, L. (2013). O futuro da democracia na Europa: Direitos e poderes na economia global. *Revista de direitos humanos e democracia*, Unijui, 1(2), jul./dez. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/direitoshumanosedemocracia>
- Furtado, C. (1992). *Brasil: A construção interrompida*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Furtado, C. (2002). *Em busca de um novo modelo*. São Paulo: Paz e Terra.
- Holanda, M. M. (2021). *A teoria do decrescimento e sua aplicação no constitucionalismo brasileiro para o alcance da sustentabilidade*. Editora CRV.
- Holanda, M. M. (2021). *Análise constitucional do acesso ao trabalho digno, como instrumento do desenvolvimento econômico e social* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Lumen Juris.
- Jackson, T. (2013). *Prosperidade sem crescimento: Vida boa em um planeta finito* (J. E. Mendonça, Trad.). São Paulo: Planeta sustentável/Ed. Abril.
- Kotler, P. (2015). *Capitalismo em confronto: Soluções reais para os problemas de um sistema econômico* (C. G. Duarte, Trad.). Rio de Janeiro: Best Business.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Criação de valor compartilhado. *Havard Business Review Brasil*. Disponível em: <http://hbrbr.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>
- Putnam, R. D. (2009). *Comunidade e democracia: A experiência da Itália moderna* (L. A. Monjardim, Trad.). São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Sarlet, I. W. (2015). Prefácio. In K. Bosselmann, *O princípio da sustentabilidade: transformando direito e governança* (pp. x-xii). São Paulo: Revista dos Tribunais.

- Tanória, F. G. B. (2008). La responsabilidad social empresarial: Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *Contaduría y administración*, 226, 73-91. Disponível em: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=>
- Tercek, M. R., & Adams, J. S. (2014). *Capital natural: Como as empresas podem prosperar ao investir no meio ambiente* (V. Caputo, Trad.). São Paulo: Alaúde.
- Watts, W. (1978). In D. H. Meadows, D. L. Meadows, J. Randers, & W. W. Behrens III, *Limites do crescimento: Um relatório para o projeto do Clube de Roma sobre o dilema da humanidade* (2ª ed., I. M. F. Litto, Trad.). São Paulo: Editora Perspectiva.
- Yunus, M. (2011). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. New York: PublicAffairs.

INDICADORES DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: PERSPETIVA SOCIAL DE UMA ANÁLISE MULTICRITÉRIO

Elisabete Soares, esoares@ipg.pt, Technology, Restoration and Arts Enhancement Center (Techn&Art - Polytechnic of Tomar), Unit for the Development of the Interior (UDI-IPG), Polytechnic of Guarda, Portugal

RESUMO

Esta investigação tem por objetivo analisar uma perspetiva da sustentabilidade social numa cidade de Portugal, através da avaliação de indicadores de desenvolvimento sustentável (IDS) implementados num modelo de análise multicritério. Os indicadores integrados no modelo avaliam fatores relacionados com: a comunidade urbana, a inclusão e vivências urbanas e o planeamento e gestão urbana. Metodologicamente, numa primeira fase realizou-se a revisão bibliográfica para identificação dos IDS e respetiva estrutura do modelo de análise multicritério, e numa segunda fase, através do método de caso de estudo, a aplicação do modelo. Suportada em dados estatísticos, numéricos, resultantes de observações diretas ou de inquéritos, e dados geográficos/espaciais, obteve-se o nível de desempenho global (*score*) de 0,67 para a cidade da Guarda, evidenciando que existem fatores na cidade que ao serem melhorados, incrementam a sustentabilidade da cidade, na perspetiva do modelo desta investigação.

PALAVRAS-CHAVE: Indicadores de desenvolvimento sustentável, Modelo de análise multicritério, Sustentabilidade social, Fatores urbanos, Comunidade urbana.

ABSTRACT

This research aims to analyse a social perspective sustainability in a Portuguese city by evaluating sustainable development indicators (SDI) within a multicriteria analysis framework. The indicators integrated into the multicriteria model assess factors related to the urban community, its inclusiveness, urban experiences and aspects concerning urban planning and management. Methodologically, the research was conducted in two phases: the first involved a literature review to identify the relevant SDI and the structure of the multicriteria analysis model; the second phase applied the model through a case study. Based on statistical and numerical data from direct observations, surveys, and geographic/spatial data, the overall score for the city of Guarda was found to be 0.67. This result highlights that there are factors in the city that, if improved, would contribute to enhancing its sustainability according to the model used in this research.

KEYWORDS: Indicators of sustainable development, Multicriteria analysis model, Social sustainability, Urban factors, Urban community.

1. INTRODUÇÃO

A cidade sustentável é planeada e construída de modo a oferecer elevados padrões de qualidade de vida, fixar populações e conhecimento, fomentar a inovação, proporcionar ambiente e espaços públicos de qualidade, promover a coesão territorial e social dentro da cidade e à sua volta, e responder a cenários de incerteza. A formulação de políticas públicas locais exige o conhecimento profundo dos problemas associados à dinâmica urbana, de forma a identificar as limitações e as potencialidades da cidade no sentido de implementar o conceito de sustentabilidade urbana. Neste sentido, um modelo que integre um conjunto de indicadores de desenvolvimento sustentável (IDS) que avaliam a cidade, numa perspetiva de desenvolvimento urbano integrado e sustentado, permite avaliar a contribuição de cada fator para a sustentabilidade urbana. O modelo de análise multicritério,

estruturado hierarquicamente, possibilita a integração e a avaliação de diferentes tipos de variáveis, que quando normalizadas para uma escala comum, podem ser comparadas. Desta forma é possível analisar e identificar qual o nível de contribuição de cada indicador para a sustentabilidade urbana.

Nestes termos, esta investigação tem por objetivo avaliar fatores urbanos relacionados com a sustentabilidade social, através de IDS integrados num modelo de análise multicritério, estruturado segundo o processo analítico hierárquico. Deste modo, é possível avaliar individualmente cada um dos critérios, bem como o resultado da sua agregação. O modelo, composto por quatro níveis hierárquicos, integra no total 26 critérios, distribuídos pelos diferentes níveis: 4 critérios no 2.º nível; 11 critérios no 3.º nível, relativos a IDS; 11 critérios do 4.º nível, relativos a subindicadores de desenvolvimento sustentável. A agregação dos critérios em cada nível hierárquico, pelo método de Combinação Linear Pesada, calcula o valor dos critérios do nível imediatamente superior. Assim, o 1.º nível hierárquico, relativo à avaliação da sustentabilidade social, resulta da combinação linear pesada de todos os critérios identificados e avaliados previamente ao longo da estrutura hierárquica do modelo.

Metodologicamente, através do método empírico, numa primeira fase realizou-se a revisão bibliográfica para identificação dos IDS e respetiva estrutura do modelo de análise multicritério, e numa segunda fase, através do método de caso de estudo, a aplicação do modelo a uma cidade de Portugal, concretamente à cidade da Guarda. Para tal, a estrutura da investigação apresenta: no ponto 2, a revisão bibliográfica; no ponto 3, a metodologia e o modelo de análise multicritério; no ponto 4, com base no método de caso de estudo, a apresentação dos resultados e respetiva discussão; no ponto 5, a conclusão da investigação realizada.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A rápida urbanização das cidades (EEA, 2006; MAOTE, 2015), muitas vezes de forma dispersa e desorganizada, gera congestionamento de tráfego, condicionamentos ambientais e sociais, redução de espaços verdes, diminuição da qualidade de vida e volubilidade económica (Black, 1996; MAOTE, 2015). O crescimento urbano transcende a simples ocupação do solo, transportando problemas que se fazem sentir direta ou indiretamente sobre o meio ambiente, a sociedade, a economia (Tombolini et al., 2015) e, consequentemente, sobre o nível de sustentabilidade da cidade. Naturalmente, as áreas urbanas reúnem um conjunto de problemas de carácter ambiental, social e económico (MAOTE, 2015; UN, 2002), sendo um dos objetivos do desenvolvimento sustentável (EEA, 2017) transformar as cidades em locais inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis, promovendo a gestão sustentável dos recursos ambientais e naturais e a aplicação de medidas socioeconómicas, no sentido de melhorar a qualidade de vida da comunidade urbana.

Assim, a sustentabilidade urbana está indissociavelmente ligada a um capital urbano natural, físico e humano (Mega & Pederson, 1998), integrando entre os seus objetivos a formulação de planos (Lei n.º 31/2014, 30 de maio) para a gestão de recursos e serviços (Yang, 2007). Segundo Mega & Pederson (1998), uma cidade sustentável consegue equilibrar o progresso económico, ambiental e sociocultural através da participação ativa dos seus cidadãos. A igualdade de acesso aos recursos com participação social fazem parte do quadro institucional necessário para apoiar o desenvolvimento sustentável. Alguns dos elementos chave sociais para a sustentabilidade urbana (Mega & Pederson, 1998), integra IDS ligados à justiça social, habitação, segurança urbana e participação dos cidadãos. Numa perspetiva social, a dispersão urbana contribui para a segregação social (EEA, 2006), dificulta as relações de vizinhança e diminui a interação social, acentuando o isolamento social e as divisões étnicas.

Deste modo, além de medidas relacionadas com a forma e gestão urbana, o desenvolvimento urbano sustentável integra medidas que avaliam a participação e a integração da comunidade local nas vivências urbanas, analisam o nível de criminalidade, o grau de incidência de acidentes rodoviários, as oportunidades de emprego, a evolução demográfica, o acesso à informação e à educação, identificando práticas de planeamento urbano, do uso e ocupação do solo, mas também da segurança urbana e da equidade social. A sustentabilidade social (Sharif, 2023) é um pilar fundamental, juntamente com os pilares económico e ambiental que, em conjunto, definem o que é a sustentabilidade urbana.

Os IDS, definidos como medidas de desempenho que agregam informação, resultam de uma variável ou conjunto de variáveis que refletem um ou mais atributos de sustentabilidade (Marcelino et al., 2007), medindo em absoluto várias dimensões (Kasanko et al., 2006), que em geral não são comparáveis. Assim, assumem um papel fundamental na análise, essencialmente por serem considerados instrumentos de informação fundamentais que fornecem sinais positivos, negativos ou neutros, para o apoio à decisão (Marcelino et al., 2007). Um dado ou

variável torna-se num indicador depois de estabelecido o respetivo objetivo na avaliação de um fenómeno (Tanguay et al., 2010).

A integração de indicadores de desenvolvimento urbano sustentável num único modelo analisa, em geral, as várias dimensões de sustentabilidade, e em particular, segundo uma abordagem holística que promova a coesão, a integração e a sustentabilidade urbana. Desta forma, a síntese dos indicadores na estrutura de um modelo, agregando diferentes variáveis ou indicadores ambientais, sociais, económicos e/ou institucionais, permite criar um índice de desenvolvimento sustentável (Marcelino et al., 2007; OECD, 2008; Tanguay et al., 2010), facilitando a análise do papel desses indicadores para um dado fenómeno. Os modelos de análise multicritério agregam critérios, os quais podem consistir em IDS que avaliam o desenvolvimento urbano segundo as dimensões da sustentabilidade (Pérez & Rey, 2013); Pérez et al., 2018; Fernandes et al., 2018). Para tal, é fundamental identificar a estrutura do modelo de agregação multicritério, de forma a conduzir a um resultado realista do território em análise. A estrutura hierárquica do modelo de decisão segundo a abordagem Analytic Hierarchy Process (AHP) (Saaty, 1977, 1980, 2008; Saaty, 1987) assume a estruturação do problema de cima para baixo, desde o objetivo principal até aos níveis hierárquicos inferiores, agregando diferentes opções, de forma a melhorar a compreensão do problema, a adequar múltiplos objetivos e a aumentar a transparência na tomada de decisão.

O cálculo dos diferentes critérios resulta em grandezas e valores não comparáveis entre si, sendo necessário proceder à respetiva normalização de modo a classificar numa escala igual, viabilizando a agregação entre critérios (Chang et al., 2008; Silva et al., 2008; Walter & Stützel, 2009) e a respetiva comparação. De um modo geral, os processos de normalização são estabelecidos por curvas de normalização que utilizam valores mínimo e máximo, sendo na sua essência idênticos ao processo de fuzzification⁵⁰ introduzido pela lógica fuzzy. A conversão de um conjunto de valores de uma determinada escala para outros comparáveis, expressos numa escala normalizada, por exemplo entre 0,00 e 1,00, permite obter um grau relativamente à pertença⁵¹ que varia entre o score mínimo e o score máximo, indicando um crescimento contínuo desde não pertença até à pertença total, na base do critério submetido ao processo de fuzzification. Para definir a variação entre o ponto mínimo a partir do qual os valores de score do critério começam a contribuir para a decisão, e o ponto máximo a partir do qual scores mais elevados não trazem contribuição adicional para a decisão, são utilizadas funções, designadas por funções fuzzy ou, mais genericamente e na terminologia anglo-saxónica por fuzzy set membership functions. A função fuzzy deve ser escolhida de acordo com a natureza do critério, devendo adequar-se quer à natureza quer aos objetivos de cada critério.

Num processo de decisão que envolve múltiplos critérios é essencial quantificar a importância relativa de cada critério, o que poderá representar uma das grandes dificuldades para a implementação do modelo de avaliação, uma vez que diferentes decisores atribuem graus de importância variáveis aos diversos critérios, obrigando a uma cuidadosa atribuição dos pesos de modo a que sejam preservadas as suas preferências. Esta dificuldade pode ser ultrapassada pela atribuição direta de pesos aos critérios. No método baseado na distribuição de pontos, o decisor distribui pelos critérios um conjunto de pontos, ou pesos, que devem somar um valor pré-estabelecido. Quantos mais pontos forem atribuídos a um critério, maior será a sua importância relativa. A atribuição de pontos, ou pesos, iguais a todos os critérios, permite que todos critérios contribuam de igual forma para a solução final. Estabelecidos os pesos a atribuir aos critérios e normalizados os seus scores, estes podem ser agregados de acordo com uma regra de decisão. O método Combinação Linear Pesada (WLC⁵²) (Voogd, 1983) combina os critérios através da média pesada (Eq. 1). Este método de agregação dos critérios no modelo de avaliação multicritério gera soluções de risco neutro e máximo trade-off, permitindo que os scores mais altos de uns critérios compensem os scores mais baixos de outros critérios.

$$S = \sum_i^n w_i x_i \quad [1]$$

em que S é o valor final do *score*, w_i o peso do fator i , x_i o valor normalizado para o mesmo fator e n o número de fatores.

3. METODOLOGIA

⁵⁰ Fuzzification é a expressão original apresentada por Zadeh (1965).

⁵¹ Designado por fuzzy membership ou possibilidade.

⁵² Weighted Linear Combination.

A metodologia de análise desenvolveu-se segundo o método empírico, no sentido de avaliar a participação, a integração e o bem-estar da comunidade local no espaço urbano, organizada nas seguintes etapas:

- i) pesquisa dos IDS;
- ii) cálculo dos IDS;
- iii) normalização dos critérios;
- iv) estruturação do modelo de análise multicritério; e
- v) avaliação da sustentabilidade social numa área urbana (caso de estudo).

O modelo de análise multicritério, composto por quatro níveis hierárquicos, estruturados segundo a abordagem AHP, agrega todos os critérios ao longo da sua estrutura hierárquica. Deste modo, o objetivo principal posiciona-se no topo da hierarquia (1.º nível), aumentando a especificidade das variáveis do topo para a base da estrutura. Os critérios do 2.º nível hierárquico criam grupos temáticos que agregam variáveis (indicadores) com objetivos semelhantes. O 3.º nível hierárquico, composto por IDS, representam variáveis de medição simples, cujo cálculo se baseia em informação estatística, dados resultantes de observações diretas ou de inquéritos, dados numéricos e também dados geográficos ou espaciais. De forma a simplificar a integração de algumas variáveis no modelo, foram também identificados subindicadores (4.º nível) relacionados com alguns IDS, aumentando assim o grau de especificidade das variáveis que representam. A seleção dos indicadores e subindicadores de desenvolvimento sustentável baseou-se em pesquisa bibliográfica. A **Tabela 1** apresenta os critérios dos segundo, terceiro e quarto níveis hierárquicos do modelo e respetivas unidades de medida das variáveis.

Tabela 1: Critérios a avaliar no modelo de análise multicritério. Fonte: Soares (2019). Nota: QL – Qualitativo.

2.º Nível	3.º Nível	4.º Nível	Unidade de medida
1) Inclusão social	Justiça social	Condições de habitação	%
		Desemprego	%
		Acesso à educação	%
		Informação	%
		Exercício	%
		Lazer	%
2) Aspetos sociais	Segurança urbana	Acidentes rodoviários	%
		Crime	%
	Participação do cidadão		%
	Nível educacional		%
	Satisfação dos cidadãos com a comunidade local		%
3) Planeamento e gestão de equipamentos urbanos	Património, espaços públicos e espaços verdes	Espaços verdes	m ² /hab
		Espaços de património	QL
		Espaços públicos	QL
	Áreas públicas abertas		%
	Serviços básicos		%
4) Crescimento urbano	Evolução demográfica		%/ano
	Solo urbanizado		%
	Intensidade de utilização		hab/ha

De seguida faz-se uma breve descrição dos critérios que compõem o modelo:

- 1) Inclusão social:** tem por objetivo avaliar a integração da população, através de fatores que promovem o bem-estar social e o acesso a oportunidades equitativas, de forma a reduzir a segregação socio-espacial. A igualdade de oportunidades para toda a população, independentemente do seu estatuto social, beneficia o desenvolvimento equilibrado da cidade e evita a segregação de classes sociais e o aparecimento de zonas

urbanas marginalizadas, promovendo a Justiça social. Este IDS, Justiça social, desagrega-se em seis subindicadores:

1. Condições de habitação (Mega & Pederson, 1998; UN, 2007): pretende avaliar o nível de adequação e a qualidade da habitação, no sentido de que todos os habitantes tenham uma habitação condigna;
2. Desemprego (Mega & Pederson, 1998): avaliar a população em situação de desemprego;
3. Acesso à educação (Mega & Pederson, 1998): avaliar os diferentes níveis de escolaridade da população e analfabetismo;
4. Informação (Mega & Pederson, 1998): avaliar o acesso da população à informação, nomeadamente o acesso à internet;
5. Exercício (Mega & Pederson, 1998): avaliar a população que frequenta o ginásio ou pratica alguma modalidade desportiva;
6. Lazer (Mega & Pederson, 1998): avaliar a população que frequenta com regularidade algum tipo de atividade cultural (espetáculos, cinema, teatro, etc.), tem férias pelo menos uma vez por ano, faz viagens de lazer, entre outras.

2) **Aspetos sociais:** tem por objetivo avaliar a segurança dos cidadãos, o interesse pela vida ativa da cidade e participação em processos de tomada de decisão, de forma a promover a governança urbana com a participação de todos os intervenientes. Este critério desagrega-se em quatro IDS:

1. Segurança urbana: o nível de segurança na cidade pode diferir consoante a localização, levando a população a localizar-se em zonas mais calmas, com menor risco de incidentes criminosos. No entanto, a deslocação da população para zonas afastadas do centro urbano obriga a deslocações diárias, o que aumenta a probabilidade de ocorrências de acidentes rodoviários. Assim, a procura de um tipo de segurança pode conduzir à privação de outra. Deste modo, este IDS desagrega-se em dois subindicadores:
 - a. Acidentes rodoviários (Mega & Pederson, 1998): avaliar a população afetada por acidentes rodoviários;
 - b. Crime (Mega & Pederson, 1998; UN, 2007): avaliar a população afetada por crimes (assalto, violação, roubo ou furto).
2. Participação do cidadão (Mega & Pederson, 1998): a participação dos cidadãos na tomada de decisões de governança local, quer seja por sufrágio ou por outras vias, é um indicador do seu interesse pelas atividades locais, revelando a disponibilidade por parte de cada um em colaborar na resolução dos problemas locais.
3. Nível educacional (UN, 2007): avaliar a população adulta, com mais de 15 anos, que é alfabetizada, capaz de escrever diariamente e continuar a aprender, no sentido em que a educação é um processo pelo qual o ser humano e as sociedades alcançam o seu valor absoluto.
4. Satisfação do cidadão com a comunidade local (Berrini *et al.*, 2003): avaliar o bem-estar geral dos cidadãos e a satisfação com o município, como um lugar para viver e trabalhar, especificamente em relação à qualidade dos serviços disponibilizados, às oportunidades de emprego existentes, à oferta de atividades de lazer e culturais, entre outras.

3) **Planeamento e gestão de equipamentos urbanos:** analisa a localização e respetiva presença *per capita* de espaços públicos, verdes e de património e serviços básicos, apurando se o nível de cobertura e acesso por parte da população é suficiente, de forma a promover um modelo de planeamento urbano integrado. Este critério desagrega-se em três IDS:

1. Património, espaços públicos e espaços verdes: avaliar a qualidade e a disponibilidade de equipamentos urbanos, em particular os espaços para a prática de atividades de lazer e culturais, fundamentais para o bem-estar da população urbana, promovendo a saúde pública, a vida social e a identidade cultural. É um indicador que representa a contribuição de ativos únicos para a sustentabilidade da cidade. Este IDS desagrega-se em três subindicadores:
 - a. Espaços verdes (Mega & Pederson, 1998): quantificar os espaços verdes (parques e jardins públicos) disponíveis por habitante. Cada habitante necessita de pelo menos 40m² de área verde, considerando a quantidade média de oxigénio produzida pela superfície foliar.
 - b. Espaços de património (Mega & Pederson, 1998): avaliar os espaços de património (zonas classificadas como património de interesse público e espaços de valor histórico-cultural e/ou religioso) disponíveis por habitante.
 - c. Espaços públicos (Mega & Pederson, 1998): avaliar os espaços públicos (instalações desportivas, complexos culturais, campos de jogos, edifícios públicos, etc.) disponíveis por habitante. O espaço público pode ser considerado aquele de uso comum e posse coletiva, acessível a todos os cidadãos, propícios à socialização entre os cidadãos, onde podem ser desenvolvidas atividades lúdicas, culturais e de convívio entre os diversos grupos que compõem a sociedade urbana.

Contribuem assim para o funcionamento equilibrado da cidade e para a qualidade de vida urbana, constituindo elementos estruturantes para a organização da cidade.

2. Áreas públicas abertas (Berrini *et al.*, 2003): avaliar a proximidade aos cidadãos de áreas públicas abertas, como parques públicos, jardins ou espaços abertos para uso exclusivo de ciclistas ou peões, exceto ilhas verdes de tráfego ou divisórias e cemitérios (a menos que a autarquia reconheça a sua função recreativa ou de importância natural, histórico ou cultural); espaços de desporto ao ar livre acessíveis ao público gratuitamente; áreas privadas (áreas agrícolas, parques privados) acessíveis ao público gratuitamente. Estes equipamentos urbanos devem estar localizados a uma distância não superior a 300 metros para melhor servir a população.
3. Serviços básicos (Berrini *et al.*, 2003): avaliar a proximidade aos cidadãos, a uma distância não superior a 300 metros, de serviços básicos, definidos como: serviços primários de saúde públicos (médicos de clínica geral, hospitais, postos de primeiros socorros, gabinetes de aconselhamento familiar ou outros centros públicos que prestem serviços médicos, como exames de diagnóstico ou especialista); rotas de transporte coletivo que, pelo menos num dia útil normal tem uma frequência mínima de meia em meia hora; escolas públicas (escolas de frequência obrigatória e jardins de infância); padarias e mercearias; instalações de reciclagem ou serviços para recolha dos resíduos sólidos (incluindo contentores de reciclagem).
- 4) **Crescimento urbano:** tem por objetivo avaliar o crescimento urbano de forma a promover o uso sustentável do solo, através de medidas que quantificam a intensidade de utilização e ocupação de solo artificializado. Este critério desagrega-se em três IDS:
 1. Evolução demográfica (UN, 2007): avaliar a variação média anual e o crescimento acumulado da população num dado período de tempo, para análise da sustentabilidade do uso dos recursos do solo, da água, da energia, entre outros recursos naturais.
 2. Solo urbanizado (Berrini *et al.*, 2003): quantificar o solo artificializado, de forma contínua ou descontínua, como uma percentagem da área total urbana.
 3. Intensidade de utilização (Berrini *et al.*, 2003): avaliar a densidade de ocupação humana dentro da zona classificada como solo urbanizado ou artificializado.

O cálculo dos indicadores e subindicadores baseou-se na formulação desenvolvida por Soares (2019), respeitando os objetivos, definição e unidade de medida destes critérios. Após o cálculo, procedeu-se à normalização dos respetivos valores, cujo modelo de normalização para cada critério, apresentado e desenvolvido por Soares (2019), atendeu à natureza dos critérios (quantitativa, qualitativa ou espacial) e ao tipo de variável (contínua ou ordinal). Para o efeito, considerou-se a escala de normalização entre os valores 0,00 (*score* mínimo) e 1,00 (*score* máximo). Uma vez calculado o *score* normalizado é possível comparar os diferentes indicadores e agregá-los através de um modelo matemático ou regra de decisão. Para a agregação dos critérios ao longo da estrutura hierárquica foi utilizado o método WLC, com atribuição de pesos iguais a todos os critérios do mesmo grupo de cada nível hierárquico, gerando-se soluções de risco neutro e máximo *trade-off* e permitindo que *scores* mais altos compensem *scores* mais baixos. Deste modo, os critérios do mesmo nível, quando agregados entre si, contribuem de igual forma para o resultado do critério ao qual se agregam do nível imediatamente superior. Seguindo esta metodologia (regra de decisão) agregaram-se os quatro critérios que compõem o 2.º nível hierárquico, de forma a calcular o *score* normalizado para a sustentabilidade social (1.º nível hierárquico), nos pressupostos do modelo apresentado.

O modelo de análise multicritério foi aplicado à cidade da Guarda, como caso de estudo. Esta cidade localiza-se na região Este de Portugal Continental (**Figura 1**), Região Centro (NUTS II) e na Sub-Região Beiras e Serra da Estrela (NUTS III). A área de estudo corresponde à zona urbana delimitada pelo perímetro urbano (Soares *et al.*, 2020), com uma área de 1822,7ha e densidade populacional de 14,4hab/ha.

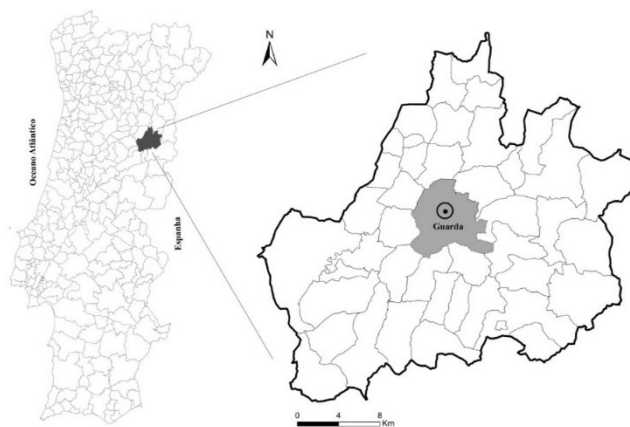


Figura 1: Localização geográfica da cidade da Guarda. Fonte: DGT (2023).

4. RESULTADOS

Aplicando a respetiva formulação (Soares, 2019), calcularam-se os indicadores e subindicadores do modelo. Para tal, foram usados dados de índole espacial e/ou geográfica, dados estatísticos e dados numéricos, recolhidos em diferentes instituições e fontes, como: Câmara Municipal da Guarda, Polícia de Segurança Pública da cidade da Guarda, Instituto Nacional de Estatística e Direção-Geral do Território, tendo-se também realizado inquéritos à população residente na área urbana da cidade da Guarda. Não foi possível obter dados para o cálculo dos subindicadores Exercício e Lazer. No entanto, a cidade da Guarda dispõe de equipamentos desportivos, quer sejam ginásios, ou alguns espaços públicos com infraestruturas para a prática de desporto ao ar livre e também várias coletividades desportivas onde os cidadãos podem praticar a atividade desportiva. Dispõe ainda de equipamentos de lazer, como salas de cinema, salas para teatro e concertos musicais. Os valores calculados para os IDS e subindicadores foram normalizados, aplicando o respetivo modelo de normalização (Soares, 2019), convertendo os valores para a escala de *scores* entre 0,00 e 1,00.

Pela agregação dos critérios em cada nível hierárquico, usando o método WLC, de acordo com a metodologia exposta no ponto 3, calculou-se o *score* normalizado do critério correspondente do nível hierárquico imediatamente superior. Por fim, calculou-se o *score* do 1.º nível hierárquico por agregação dos critérios do 2.º nível com atribuição de pesos iguais. Desta operação, resultou a classificação do nível de desempenho da cidade da Guarda para a sustentabilidade social, no enquadramento do modelo apresentado, com o *score* de 0,67. A **Tabela 2** apresenta os valores obtidos pela formulação de cálculo, os *scores* normalizados para os critérios que compõem o modelo e respetivos pesos.

A análise dos resultados obtidos para a cidade da Guarda, por ordem decrescente dos valores de *score* dos critérios do 2.º nível hierárquico do modelo, é explanada de seguida. O valor de *score* (0,84) obtido para o critério **1) Inclusão social** mostra que a cidade promove a igualdade de oportunidades e o bem-estar social, evitando a segregação de classes sociais e o aparecimento de zonas urbanas marginalizadas, refletindo uma característica inclusiva da cidade. O bom desempenho deste fator deve-se ao IDS Justiça social e aos subindicadores que o compõem, cujos *scores* também são altos. De realçar os subindicadores Condições de habitação e Informação, com *scores* de 0,92, refletindo que a grande maioria da população possui condições condignas de habitação e também de acesso a serviços de informação, nomeadamente acesso à internet. Os subindicadores Desemprego e Acesso à educação, com valores de *score* 0,78 e 0,73, respetivamente, apesar de não serem valores baixos, evidenciam algumas carências nestes setores, podendo aumentar-se o seu *score* pelo aumento da taxa de emprego e também incentivando-se a população com mais de 10 anos que não sabe ler nem escrever ou que não concluiu algum nível de ensino a prosseguir os estudos, nomeadamente a concluir o ensino obrigatório.

Quanto ao critério **4) Crescimento urbano**, os *scores* dos IDS Solo urbanizado e Intensidade de utilização, 0,53 e 0,59, respetivamente, obrigam a que o nível de desempenho deste critério baixe para o *score* 0,71, uma vez que o IDS Evolução demográfica atingiu o *score* máximo (1,00). Assim, atendendo a que a evolução demográfica é favorável, aumentar a densidade humana por área de solo urbano e tomar medidas de contenção das áreas artificializadas, evitando criar novas áreas, permitirá controlar o uso dos recursos naturais, como o solo, a água e a energia, promovendo-se deste modo a sustentabilidade do uso do solo e dos seus recursos e consequentemente prospera-se a qualidade de vida dos habitantes agora e no futuro.

O *score* de 0,64 do critério **3) Planeamento e gestão de equipamentos urbanos** é reflexo do baixo desempenho de alguns fatores, nomeadamente os IDS Áreas públicas abertas (*score* 0,39) e Património, espaços públicos e espaços verdes (*score* 0,55). O baixo valor de *score* (0,34) do subindicador Espaços verdes é indicativo de que será necessário aumentar a área de espaços verdes disponível por habitante, para que se aumente o *score* deste subindicador e, consequentemente, do IDS Património, espaços públicos e espaços verdes. O *score* de 0,70 do subindicador Espaços públicos, não sendo demasiado baixo, pode ainda ser melhorado com o aumento da oferta de áreas públicas disponíveis para a prática de atividades lúdicas, culturais e de socialização. Quanto ao subindicador Espaços de património, com *score* 0,60, é passível de ser melhorado, no entanto, a classificação de zonas como património de interesse público, não dependendo apenas de decisões locais, poderá dificultar a melhoria do seu *score*. O baixo *score* (0,39) do IDS Áreas públicas abertas mostra que grande parte da população reside a mais de 300 metros de uma área pública aberta. Deste modo, aumentar a oferta e a proximidade destas áreas para a população da zona urbana, considerados espaços propícios à socialização entre os cidadãos, garante a igualdade de acesso por parte de toda a população. De realçar o IDS Serviços básicos com *score* máximo (1,00) garantindo que quase toda a população (93,95%) reside a menos de 300 metros de algum serviço básico.

O critério **2) Aspetos sociais** obteve o menor *score* (0,49) entre os critérios do 2.º nível, evidenciando que existem fatores sociais que devem ser melhorados. O IDS Segurança urbana, com *score* 0,41, resulta essencialmente do subindicador Crime, cujo *score* é nulo. Apesar do baixo *score* obtido para a criminalidade na cidade da Guarda, a percentagem média de população afetada anualmente por algum crime violento é de apenas 0,80%. Relativamente ao subindicador Acidentes rodoviários, o mesmo obteve o *score* 0,82, resultante da reduzida percentagem de média anual (0,26%) de população envolvida em acidentes rodoviários. Também o IDS Participação do cidadão tem um *score* baixo (0,36), o que revela a fraca participação dos cidadãos na vida cívica da cidade, quer em atos eleitorais, quer como membros ativos de associações/coletividades locais. Apesar deste aparente desinteresse dos cidadãos pela participação pública, o resultado obtido para o IDS Satisfação dos cidadãos com a comunidade local é mediano (*score* 0,62), mostrando algum agrado por parte da população em relação ao desempenho do município e da cidade como um lugar para viver e trabalhar. O IDS Nível educacional obteve o *score* 0,58. Não sendo um *score* alto, ainda assim é revelador de que o nível de alfabetização (completou algum nível de ensino) da população com mais de 15 anos residente na cidade da Guarda está acima da média nacional, dado o valor calculado (91,32%) para este critério.

O *score* final da avaliação do nível de sustentabilidade social para a cidade da Guarda atingiu um valor mediano, com *score* 0,67, evidenciando que existem fatores na cidade que podem ser melhorados, conforme explicitado anteriormente, de forma a aumentar o nível de desempenho global da cidade, oferecendo maior qualidade de vida e bem-estar aos seus cidadãos, sem comprometer as gerações futuras no acesso a uma cidade mais sustentável, inclusiva e segura.

Tabela 2: Cálculo dos critérios no modelo. Fonte: Soares (2019). Nota: s.d. – sem dados.

1.º Nível		2.º Nível		3.º Nível			4.º Nível						
Objetivo	Critérios	Peso	Score	IDS	Peso	Score	Valor	Subindicadores	Peso	Score	Valor		
Sustentabilidade Social para a cidade da Guarda Score = 0,67	1) Inclusão social	0,25	0,84	Justiça social	1,00	0,84		Condições de habitação	0,25	0,92	0,76%		
								Desemprego	0,25	0,78	5,42%		
								Acesso à educação	0,25	0,73	5,63%		
								Informação	0,25	0,92	95%		
								Exercício	----	-----	s.d.		
								Lazer	----	-----	s.d.		
	2) Aspetos sociais	0,25	0,49	Segurança urbana	0,25	0,41		Acidentes rodoviários	0,50	0,82	0,26%		
					Participação do cidadão	0,25	0,36	46,65%		Crime	0,50	0,00	0,80%
					Nível educacional	0,25	0,58	91,32%					
					Satisfação dos cidadãos com a comunidade local	0,25	0,62	55,80%					
	3) Planeamento e gestão de equipamentos urbanos	0,25	0,64	Património, espaços públicos e espaços verdes	0,33	0,55		Espaços verdes	0,33	0,34	16,32m²/hab		
								Espaços de património	0,33	0,60	0,60		
								Espaços públicos	0,33	0,70	0,70		
					Áreas públicas abertas	0,33	0,39	40,80%					
					Serviços básicos	0,33	1,00	93,95%					
	4) Crescimento urbano	0,25	0,71	Evolução demográfica	0,33	1,00	1,56%/ano						
				Solo urbanizado	0,33	0,53	40,43%						
				Intensidade de utilização	0,33	0,59	35,55hab/h a						

5. CONCLUSÃO

A aplicação da metodologia possibilitou comparar entre si os critérios que compõem o modelo de análise multicritério e identificar os fatores urbanos que carecem de ser melhorados (critérios com menor *score*), bem como os fatores que mais contribuem (critérios com maior *score*) para o nível de sustentabilidade social da cidade da Guarda.

Em termos globais, os indicadores e subindicadores de desenvolvimento sustentável aplicados no contexto de desenvolvimento urbano integrado e sustentado, definido pelo modelo de análise multicritério, quantificam os fatores urbanos que caracterizam o desempenho da cidade da Guarda para as dimensões avaliadas: inclusão social; aspetos sociais; planeamento e gestão de equipamentos urbanos; e crescimento urbano.

Da análise destas variáveis para a cidade da Guarda, destacam-se com muito bom desempenho (maiores *scores*) os seguintes indicadores: a) a ampla disponibilidade de serviços básicos (*score* 1,00) que permite que quase toda a população residente (93,95%) tenha algum serviço básico a menos de 300 metros da sua residência; b) as boas condições de habitação (*score* 0,92) para a maioria da população, sendo que apenas 0,76% da população tem habitação com falta de pelo menos um dos serviços (acesso a água potável, instalações sanitárias, qualidade da habitação e segurança e posse); c) a evolução positiva da demografia (*score* 1,00). Com menor *scores*, indicadores relacionados com alguns aspetos sociais, como a segurança urbana (*score* 0,41), em especial a criminalidade (*score* 0,00), e também a participação e envolvimento dos cidadãos (*score* 0,36) em atos eleitorais ou em associações locais, que ao melhorar a sua participação consegue-se maior responsabilidade cívica por parte da população. No campo do planeamento e gestão de equipamentos urbanos, o indicador que avalia a disponibilidade das áreas públicas abertas (*score* 0,39) deve merecer alguma atenção no sentido de ser melhorado, facultando à população urbana mais espaços públicos com acesso livre, assim como os espaços verdes (*score* 0,34).

A avaliação global, por agregação de todos os critérios avaliados pelo modelo de análise multicritério, classificou a cidade da Guarda com o *score* 0,67, tendo-se evidenciado os fatores urbanos que, melhorando o seu desempenho para a cidade, contribuem para melhores níveis sociais, com igualdade de oportunidades e inclusão social, proporcionando aos seus habitantes maior qualidade de vida e bem-estar social.

Por conseguinte, este estudo procurou avaliar as melhores soluções sociais e assegurar a racionalidade na avaliação de variáveis urbanas, através de IDS e da análise multicritério. De salientar que, os valores obtidos reportam ao período considerado para o seu cálculo, sendo suscetíveis de serem atualizados, pelo que esta investigação não constitui um processo acabado, mas em evolução permanente.

REFERÊNCIAS

- Berrini, M., Bono, L., Ferrari, G., Tarzia, V. & Merola, M. (2003). *European Common Indicators (ECI) Towards a Local Sustainability Profile*. Milano, Italy: Valentina Tarzia, Ambiente Italia Research Institute.
- Black, W. R. (1996). Sustainable transportation: a US perspective. *Journal of Transport Geography*, 4, 151-159. doi:10.1016/0966-6923(96)00020-8.
- Chang, N., Parvathinathan, G. & Breeden, J. (2008). Combining GIS with fuzzy multicriteria decision-making for landfill siting in a fast-growing urban region. *Journal of Environmental Management*, 87, 139-153. doi:10.1016/j.jenvman.2007.01.011.
- DGT - Direção-Geral do Território (2023). *Carta Administrativa Oficial de Portugal (CAOP - 2023)*. Disponível em: <https://www.dgterritorio.gov.pt/cartografia/cartografia-tematica/caop> [Acedido em novembro de 2023].
- EEA - European Environment Agency (2006). *Urban Sprawl in Europe - The ignored challenge*. EEA Report - No 10/2006. 56pp. Copenhagen: Office for Official Publications of the European Communities. ISBN 92-9167-887-2.
- EEA - European Environment Agency (2017). *Landscapes in transition - An account of 25 years of land cover change in Europe*. EEA report No 10/2017. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fernandes, I. D., F. F. A., Ferreira, P. B., Jalali, M. S., & António, N. J. (2018). Assessing sustainable development in urban areas using cognitive mapping and MCDA. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 3(25), 216-226. doi:10.1080/13504509.2017.1358221.
- Kasanko, M., Barredo, J., Lavalle, C., McCormick, N., Demicheli, L., Sagris, V. & Brezger, A. (2006). Are European cities becoming dispersed? A comparative analysis of 15 European urban areas. *Landscape and Urban Planning*, 77, 111-130. doi:10.1016/j.landurbplan.2005.02.003.
- Lei n.º 31/2014 de 30 de maio - Lei de bases gerais da política pública de solos, de ordenamento do território e de urbanismo. *Diário da República* n.º 104/2014, Série I de 2014-05-30, 31/2014, pp. 2988 - 3003.
- MAOTE - Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia (2015). *Cidades Sustentáveis 2020*. Lisboa: Direção-Geral do Território.
- Marcelino, M., Espada, M. A., Vilão, R., Ramos, T. B., Alves, I., Gervásio, I. & Liberal, P. (2007). *Sistema de Indicadores de Desenvolvimento Sustentável - SIDS Portugal*. Portugal: Agência Portuguesa do Ambiente. ISBN 978-972-8577-40-7.
- Mega, V. & Pederson, J. (1998). *Urban Sustainability Indicators*. Luxembourg: I. L. European Foundation, Ed.

- OECD. (2008). *Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide*. European Commission: OECD Publications. ISBN 978-9264-04345-9.
- Pérez, M. G. & Rey, E. (2013). A multi-criteria approach to compare urban renewal scenarios for an existing neighborhood. Case study in Lausanne (Switzerland). *Building and Environment*, 65, 58-70. doi:10.1016/j.buildenv.2013.03.017.
- Pérez, M. G., Laprise, M. & Rey, E. (2018). Fostering sustainable urban renewal at the neighborhood scale with a spatial decision support system. *Sustainable Cities and Society*, 38, 440-451. doi:10.1016/j.scs.2017.12.038.
- Saaty, R. W. (1987). The Analytic Hierarchy Porcess - What it is and how it is used. *Math Modelling*, 9(3-5), 161-176. doi:10.1016/0270-0255(87)90473-8.
- Saaty, T. L. (1977). A scaling method for priorities in hierarchical structures. *Journal of Mathematical Psychology*, 15 (3), 234-281. doi:10.1016/0022-2496(77)90033-5.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytical Hierarchy Process: planning, priority setting, resource allocation*. New York: McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *Int. J. Services Sciences*, 1(1), 83-98. doi:10.1504/IJSSCI.2008.017590.
- Sharif, A.A. (2023) Barriers to social sustainability in urbanisation: a comparative multi-stakeholder perspective. *City Territ Archit*, 10, 33. doi: 10.1186/s40410-023-00219-z.
- Silva, A., Ramos, R., Souza, L., Rodrigues, D. & Mendes, J. (2008). *SIG Uma plataforma para introdução de técnicas emergentes no planeamento urbano, regional e de transportes: uma ferramenta 3D para análise ambiental urbana, avaliação multicritério, redes neurais artificiais*. Universidade Federal de São Carlos, Brasil: EdUFSCar (Ed.).
- Soares, M. (2019) *Um Índice de Expansão Urbana Sustentável*. Tese de Doutorado. Universidade do Minho. <http://hdl.handle.net/1822/65646>.
- Soares, M., Fonseca, F., Fonseca, A. & Ramos, R. (2020) A quantitative spatial methodology to delimit urban areas – a case study from Portugal. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Municipal Engineer*, 173(4), 196-206. doi: 10.1680/jmuen.18.00007.
- Tanguay, G. A., Rajaonson, J., Lefebvre, J. F. & Lanoie, P. (2010). Measuring the sustainability of cities: An analysis of the use of local indicators. *Ecological Indicators*, 10, 407-418. doi:10.1016/j.ecolind.2009.07.013.
- Tombolini, I., Zambon, I., Ippolito, A., Grigoriadis, S., Serra, P. & Salvati, L. (2015). Revisiting “Southern” Sprawl: Urban Growth, Socio-Spatial. Structure and the Influence of Local Economic Contexts. (A. E. Kresl, Ed.) *Economies*, 3, 237-259. doi:10.3390/economies3040237.
- UN - United Nations (2002). *Johannesburg Summit 2002 Portugal Country Profile*. Johannesburg: United Nations.
- UN - United Nations (2007). *Indicators of Sustainable Development: Guidelines and Methodologies* (3.^a ed.). New York: United Nations.
- Voogd, H. (1983). *Multicriteria Evaluation for Urban and Regional Planning*. London: Pion Ltd.
- Walter, C. & Stützel, H. (2009). A new method for assessing the sustainability of land-use systems (II): Evaluating impact indicators. *Ecological Economics*, 68, 1288-1300. doi:10.1016/j.ecolecon.2008.11.017.
- Yang, X. (2007). Integrating remote sensing, GIS and spatial modelling for sustainable urban growth management. In V. Mesev (Ed.), *Integration of GIS and Remote Sensing* (pp. 174-197). England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy Sets. *Information and Control*, 8, 338-353. doi:10.1016/S0019-9958(65)90241-X.

CARACTERIZANDO PERCEPCIONES DE *MILLENNIALS* SOBRE REVITALIZACIÓN URBANA: HACIA CIUDADES INTELIGENTES, INCLUSIVAS, RESILIENTES Y SOSTENIBLES.

Luis Manuel Cerdá Suárez, luis.cerda@unir.net, Universidad Internacional de La Rioja

Jesús Ortego Osa, jesus.ortego@ubu.es, Universidad de Burgos

Juan Felipe Espinosa Cristia, juan.espinosa@usm.cl, Universidad Técnica Federico Santa María/UC San Diego

Vicente Giner-Crespo, vicente.giner@unir.net, Universidad Internacional de La Rioja

RESUMEN

En las últimas décadas, las ciudades han experimentado transformaciones significativas en diversos aspectos, debido a la combinación de varios factores: cambios en los estilos de vida de los ciudadanos; regulaciones urbanísticas sobre el uso del suelo; la aparición de grandes centros comerciales; migraciones y desplazamientos forzados; nuevas formas de desigualdad y exclusión urbana (ocupaciones, especulación inmobiliaria); modificaciones en el mercado laboral (nomadismo digital) y en la composición étnica de los residentes, entre otros. Este estudio, basado en la revisión de la literatura sobre el vitalismo urbano como enfoque de referencia en las visiones de ciudades inteligentes, inclusivas, resilientes y sostenibles, ofrece una aproximación comparativa sobre dimensiones clave para revitalizar una ciudad. Además, se complementa con una investigación empírica enfocada en los *millennials* que residen en estas áreas urbanas.

PALABRAS CLAVE: Revitalización urbana, Vitalismo urbano, *Millennials*, Ordenación del territorio, Sostenibilidad.

ABSTRACT

In recent decades, cities have undergone important changes at all levels, as a result of the confluence of various factors: new lifestyles of citizens; urban planning regulations; implementation of large shopping centers in cities; migrations or forced displacements of the population; new forms of inequality and urban exclusion -squatters, speculation in the housing market...-; changes in the labor market (digital nomadism), or in the ethnic composition of residents; etc. Based on the review of the literature on urban vitalism as a reference approach - in the visions of smart, inclusive, resilient and sustainable cities - this work offers a comparative approach to the most important dimensions to revitalize a city and is it evidenced with an empirical research aimed at the millennials who are members of these urban areas, as residents in the scope of application of the study.

KEYWORDS: Urban revitalization, *Urban vitalism*, Millennials, Territorial planning, Sustainability.

QUADRO REGULAMENTAR PARA A SUSTENTABILIDADE DA GESTÃO DE RESÍDUOS DE EMBALAGENS NA UNIÃO EUROPEIA

Pedro Melo Rodrigues, prodrigues@ipg.pt, Centro de Investigação em Química da Universidade do Porto (CIQUP); Unidade para o Desenvolvimento do Interior (UDI - IPG); Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico da Guarda

Joaquim Carlos Esteves da Silva, jcsilva@up.pt, Centro de Investigação em Química da Universidade do Porto (CIQUP); Faculdade de Ciências da Universidade do Porto

ABSTRACT

A Diretiva 94/62/CE relativa às embalagens e aos resíduos de embalagens visa harmonizar a regulamentação e garantir a coerência do mercado interno da União Europeia (UE), enquanto preserva o ambiente e os recursos naturais, em alinhamento com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 12 (Consumo e Produção Sustentáveis). Apesar da importância económica do setor, a produção de embalagens apresenta desafios ambientais significativos, como a crescente geração de resíduos sólidos e o esgotamento dos recursos naturais, diretamente relacionados com o ODS 13 (Ação Climática) e o ODS 14 (Proteção da Vida Marinha). Este artigo examina o quadro regulatório que a UE pretende implementar para minimizar a geração de resíduos de embalagens, promover a circularidade e integrar materiais reciclados, contribuindo para uma economia circular (ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura).

As medidas regulamentares propostas, incluindo a transição de uma Diretiva para um Regulamento, o estabelecimento de metas obrigatórias para a redução de resíduos sólidos e conteúdos reciclados, bem como o reforço dos sistemas de reutilização, procuram promover uma cadeia de valor resiliente, mitigar a degradação ambiental e estimular o crescimento económico sustentável. Ao adotar uma abordagem de economia circular, a UE empenha-se em fomentar o desenvolvimento sustentável no mercado interno, melhorar o bem-estar social em diversos setores e fortalecer as parcerias, alinhando-se com o ODS 17 (Parcerias para a Implementação dos Objetivos).

PALAVRAS-CHAVE: Resíduos de embalagens, Economia circular, Regulamentação da UE, Redução de resíduos, ODS.

ABSTRACT

Directive 94/62/EC on packaging and packaging waste aims to harmonize regulation and ensure the European Union (EU) internal market's coherence while preserving the environment and natural resources, in alignment with Sustainable Development Goals (SDG) 12 (Sustainable Consumption and Production). Despite the sector's economic importance, packaging production presents significant environmental challenges, such as the increasing generation of solid waste and the depletion of natural resources, directly related to SDG 13 (Climate Action) and SDG 14 (Protection of Marine Life). This article examines the regulatory framework that the EU intends to implement to minimize the generation of packaging waste, promote circularity, and integrate recycled materials, contributing to a circular economy (SDG 9 - Industry, Innovation and Infrastructure).

The proposed regulatory measures, including the transition from a Directive to a Regulation, the establishment of mandatory targets for the reduction of solid waste and recycled content, as well as the strengthening of reuse systems, seek to promote a resilient value chain, mitigate the degradation of the environment and stimulate sustainable economic growth. By adopting a circular economy approach, the EU is committed to fostering sustainable development in the internal market, improving social well-being across sectors, and strengthening partnerships, aligning with SDG 17 (Partnerships for the Implementation of Goals).

KEYWORDS: Packaging waste, Circular economy, EU regulation, Waste reduction, SDGs.

1. INTRODUÇÃO

As embalagens são essenciais na atividade comercial para proteger as mercadorias durante o transporte, armazenamento e consumo. No entanto, a rápida expansão da produção e utilização de embalagens coloca desafios ambientais significativos, que exigem uma mudança de paradigma na regulamentação para garantir a sustentabilidade e mitigar os impactos ambientais adversos. A Diretiva 94/62/CE, que regula as embalagens e os resíduos de embalagens, constitui uma das peças fundamentais do compromisso da União Europeia (UE) com a sustentabilidade, alinhando-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), particularmente o ODS 12 (Consumo e Produção Sustentáveis), e promovendo a coerência no mercado internacional.

Reconhecendo a complexidade entre a relevância económica e a sustentabilidade ambiental, a UE procura conciliar estes dois aspetos divergentes. Só a cadeia de valor dos plásticos da UE gerou um volume de negócios superior a 400 mil milhões de euros em 2021 (Plastics Europe, 2023), a maior parte no setor das embalagens. Isto simboliza a vitalidade económica do mercado e, simultaneamente, representa um desafio ambiental significativo, em especial face ao ODS 13 (Ação Climática) e ODS 14 (Proteção da Vida Marinha). Desde o esgotamento de recursos à contaminação dos ecossistemas e às emissões de Gases com Efeito de Estufa (GEE), os efeitos ambientais da proliferação de embalagens são substanciais (Zhuo *et al.*, 2023).

A abordagem legislativa da UE à gestão de resíduos de embalagens reflete uma visão que busca conciliar as questões económicas com a salvaguarda ambiental, como evidenciado no Plano de Ação para a Economia Circular (Resolução P9_TA(2021)0040). Os requisitos essenciais estipulados pela Diretiva 94/62/CE implicam normas rigorosas para o fabrico de embalagens e critérios de sustentabilidade, sublinhando o compromisso da UE em promover uma economia circular (ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura). No entanto, apesar destes esforços, a geração de resíduos de embalagens continua a aumentar, a circularidade dos resíduos é limitada, e a integração de materiais reciclados requer melhorias significativas (Tallentire e Steubin, 2020; Neube *et al.*, 2021). A utilização de materiais reciclados nas embalagens é uma estratégia essencial, mas são necessárias melhorias nos processos de recolha, triagem e reciclagem (Eygen *et al.*, 2018; Balwada *et al.*, 2021). A transição para uma economia circular no setor das embalagens de plástico é crucial e requer o envolvimento de todas as partes interessadas (Billiet e Trenor, 2020), de forma a avançar no cumprimento de metas como as dos ODS 11 (Cidades e Comunidades Sustentáveis) e ODS 17 (Parcerias para a Implementação dos Objetivos).

A atual iniciativa da UE de transição de uma Diretiva para um Regulamento resulta de lacunas regulamentares, ineficiências de mercado e aplicações desiguais entre os Estados-membros, que agravaram o problema dos resíduos de embalagens, com consequências ambientais de grande alcance. Existe, portanto, um imperativo urgente para uma ação regulamentar abrangente que vá além da mera aplicação e que integre de forma plena os ODS 12 Consumo e Produção Sustentáveis e ODS 13 (Ação Climática), exigindo reformas legislativas fundamentais para equilibrar as expectativas económicas e os imperativos de sustentabilidade. Procurando alinhar os novos regulamentos com o Pacto Ecológico Europeu e o Plano de Ação para a Economia Circular, a UE visa modernizar o seu quadro legislativo para facilitar a transição para uma economia circular no setor das embalagens. Este artigo descreve os desafios, os objetivos e as medidas regulamentares propostas para mitigar os resíduos de embalagens, promover a circularidade e alcançar o desenvolvimento sustentável na UE, de acordo com os ODS. Neste sentido, após esta introdução, no ponto 2 efetua-se o enquadramento teórico da gestão de embalagens e de resíduos de embalagens, para no ponto 3 se apresentar a metodologia seguida pela UE e no ponto 4 os resultados obtidos a este nível.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A gestão eficaz dos resíduos de embalagens apresenta vários desafios para a UE, especialmente com o aumento exponencial do consumo e produção de embalagens (Foggia e Beccarello, 2022). Estes desafios incluem um aumento muito significativo na geração de resíduos de embalagens, características de alguns tipos de embalagens que prejudica a circularidade, integração inadequada de materiais reciclados e ineficiências regulamentares e de mercado (Vogt *et al.*, 2021). Estes problemas estão diretamente relacionados com os ODS 12 (Consumo e Produção Sustentáveis) e ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura), uma vez que a produção de embalagens e o seu ciclo de vida estão a esgotar recursos e a sobrecarregar as infraestruturas de gestão de resíduos da UE.

De 1990 a 2015, verificou-se uma redução média de 26% no peso unitário de cada embalagem (COM(2022) 677 final). No entanto, existem variações dentro dos grupos de materiais, muitas vezes devido a razões de marketing. O comércio eletrónico agrava o excesso de embalagens, com excesso de embalagens exteriores e de espaços vazios. Para além da questão peso, há também uma mudança para materiais com uma maior pegada ambiental, de metal/vidro para plástico/papel. A reutilização de embalagens, principalmente primárias e terciárias, diminuiu nas últimas décadas, com exceções em setores específicos das bebidas. As embalagens descartáveis, especialmente de plástico, estão a aumentar devido à evolução das práticas de retalho (Coelho *et al.*, 2020; Diprose *et al.*, 2023). Estes fatores dificultam o cumprimento do ODS 12.5, que visa reduzir substancialmente a geração de resíduos através da prevenção, redução, reciclagem e reutilização até 2030. Alguns Estados-membros da UE estão a promover a reutilização através de metas, contratos públicos ecológicos e regimes de responsabilidade alargada do produtor, mas existem desafios à integridade e à proporcionalidade do mercado interno da UE. A UE enfrenta um desafio significativo na gestão da produção imparável de resíduos de embalagens, especialmente em materiais como o plástico e o papel. Os fatores que contribuem para este aumento incluem a adoção generalizada de embalagens descartáveis, impulsionada pelas tendências sociais e pela proliferação de atividades de comércio eletrónico. O início da COVID-19 impulsionou ainda mais esta tendência, uma vez que o aumento da procura de produtos embalados levou a um aumento sem precedentes na produção de resíduos de embalagens (Jacobs *et al.*, 2022), colocando em causa os ODS 13 (ação climática), 14 (Proteção da vida marinha) e 15 (Proteção da vida terrestre). De acordo com os dados estatísticos do Eurostat, a evolução da produção *per capita* de resíduos de embalagens nos países da UE passou de 154 kg em 2010 para 188,7 kg em 2021, e a quantidade de material reciclado de 98,5 para 120,7 kg no mesmo período (Figura 1).

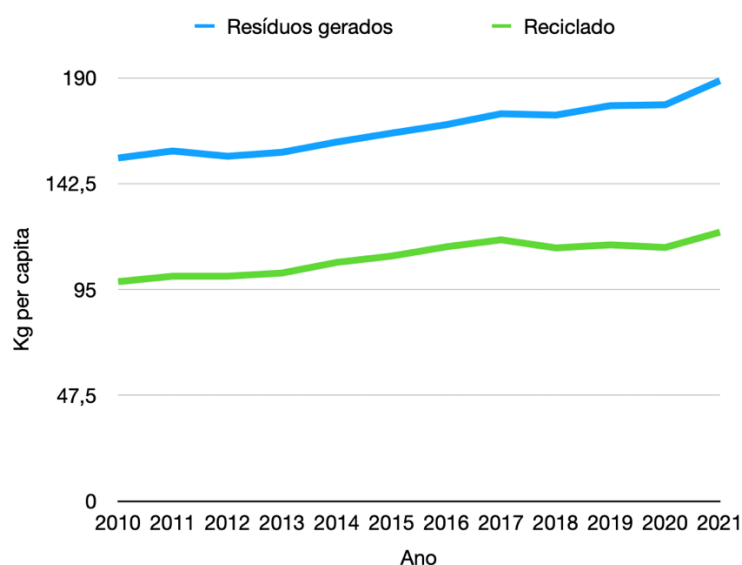


Figura 1: Evolução da produção e reciclagem de resíduos de embalagens na UE (2010-2021). Fonte: Eurostat (2023)

A quantidade de resíduos de embalagens variou entre os 73,8 kg por habitante na Croácia e 246,1 kg por habitante na Irlanda (Eurostat, 2023). Por material de embalagem, em 2021, a distribuição dos materiais mais comuns na UE foi o papel e cartão (40,3%), o plástico (19,0%), o vidro (18,5%), a madeira (17,1%) e o metal (4,9%). Enquanto, os outros materiais representaram apenas 0,1% do volume total de resíduos de embalagens gerados em 2021 (Figura 2). Em 2021, a UE gerou um volume total estimado de 84,3 milhões de toneladas de resíduos de embalagens, um aumento de 6,0% (ou 4,8 milhões de toneladas) em relação a 2020 (Eurostat, 2023). O crescimento em 2021 deveu-se principalmente ao aumento dos resíduos de embalagens de madeira, tendo-se verificado também um aumento assinalável dos resíduos de embalagens de papel e cartão face a 2020, ou seja, mais 1,3 milhões de toneladas (+3,9%). O aumento de resíduos de embalagens de plástico foi de 598 mil toneladas (+3,9%), de vidro foi de 467 mil toneladas (+3,1%) e de metal foi de 181 mil toneladas (+4,5%). Entre 2010 e 2021, o papel e o cartão foram os principais resíduos de embalagens, contribuindo com 34,0 milhões de toneladas para o total de resíduos de embalagens gerados em 2021; desde 2010, este fluxo de resíduos cresceu 23,5%. As embalagens de plástico atingiram um total de 16,1 milhões de toneladas, ou seja, um crescimento de 29,9% em relação a 2010. Os resíduos de embalagens de vidro tiveram um volume de 15,6 milhões de toneladas (+18,1%), a madeira 14,4 milhões de toneladas (+32,7%) e as embalagens metálicas 4,2 milhões de toneladas em 2021 (+10,6%).

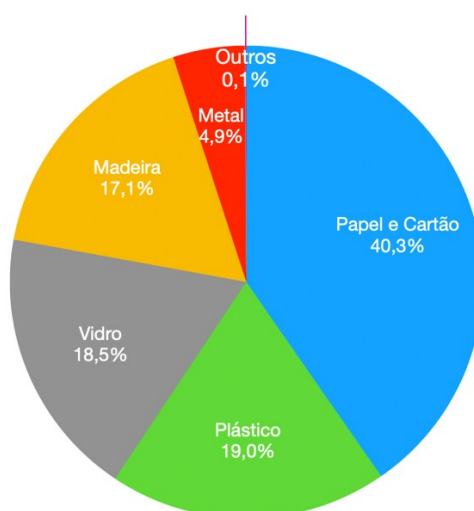


Figura 2: Geração de resíduos por materiais de embalagem em 2021 na EU. Fonte: Eurostat (2023)

O aumento de produção de embalagens não recicláveis nas últimas décadas colocou desafios significativos no esforço de reciclar. Apesar da reciclabilidade técnica de muitos tipos de embalagens, os problemas de recolha, triagem e procura dos mercados, levaram à incineração, deposição em aterro ou exportação como métodos de eliminação padrão. A prevalência de materiais leves, como as embalagens flexíveis multicamadas, complica ainda mais a situação, uma vez que a indústria que processa estes materiais, frequentemente os rejeitam, devido a incentivos inadequados. As embalagens de plástico apresentam um outro desafio, com 44% a enfrentar problemas de *design* que afetam a sua reciclabilidade. Embora a UE reporte uma taxa de reciclagem de 40,6% para as embalagens de plástico, apenas 14% são efetivamente reciclados, caso não sejam considerados os resíduos exportados para fora da UE, e de 25% assumindo que todos os resíduos exportados também são reprocessados. Esta situação apresenta repercussões ambientais significativas, tais como, o aumento das emissões de GEE, o esgotamento dos recursos e a pressão sobre a biodiversidade (Antonopoulos *et al.*, 2021). Neste contexto o ODS 12 (Produção e Consumo Sustentável) está em causa.

Os esforços para promover a circularidade no setor das embalagens encontram barreiras como, por exemplo, os materiais e a complexidade do *design*, dificultando a reciclagem e a reutilização eficiente. As características de *design* que impedem a reciclabilidade, a contaminação cruzada dos fluxos de reciclagem e as substâncias perigosas nas embalagens representam desafios consideráveis para alcançar os objetivos de circularidade. As taxas de reciclagem estagnaram, com muitos Estados-membros em risco de não cumprirem as metas de reciclagem estabelecidas pela legislação atual, perpetuando o modelo linear “retirar-fazer-descartar” (Vogt *et al.*, 2021; Hondroyiannis *et al.*, 2024). A integração inadequada de materiais reciclados na cadeia de valor das embalagens perpetua a dependência de recursos virgens, exacerbando a pressão sobre os recursos naturais. A dinâmica do mercado, as inconsistências regulamentares e os desafios logísticos impedem a adoção generalizada de materiais reciclados na produção de embalagens, prejudicando os objetivos de sustentabilidade da UE (Antonopoulos *et al.*, 2021), o qual pode colocar em causa a persecução do ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestruturas).

As ineficiências regulamentares e de mercado agravam os desafios associados à gestão de resíduos de embalagens na UE, conduzindo à fragmentação legislativa e a práticas de gestão de resíduos insuficientes. Por outro lado, a procura de plásticos de base biológica e compostáveis aumentou, levando à confusão relativamente à gestão do fim da vida útil devido a práticas de rotulagem inconsistentes em toda a UE. As substâncias perigosas nos materiais de embalagem representam riscos para a saúde humana e para o ambiente, minando a confiança nos materiais reciclados (Geueke *et al.*, 2023). Os classificadores e recicladores de resíduos manifestam insatisfação com as escolhas dos produtores de embalagens, complicando os processos de tratamento de resíduos e limitando as potenciais economias de escala. Por exemplo, os produtores de embalagens concebem frequentemente produtos centrados na estética, na durabilidade ou na rentabilidade, sem considerarem a facilidade com que os materiais podem ser separados e reciclados. Isto pode também incluir a utilização de embalagens multicamadas ou materiais difíceis de separar. Quando as embalagens não são concebidas com capacidade de reciclagem, o processo de classificação é mais complexo, demorado e menos eficiente. Os processos de tratamento de resíduos tornam-se mais difíceis quando os materiais de embalagem são diversos e não normalizados. As economias de

escala na reciclagem ocorrem quando existe uma grande quantidade de materiais uniformes para processar, tornando a reciclagem mais rentável. Como resultado, os recicladores podem perder oportunidades de poupar custos ou de obter maior rentabilidade através do processamento em grande escala (Bassi *et al.*, 2020; Rutkowski, 2020; Colelli *et al.*, 2022). Outro aspeto é a persistente confusão entre os consumidores relativamente à triagem de resíduos devido às diversas práticas de rotulagem, dificultando a correta separação dos resíduos e a eficiência da reciclagem. A atual predominância do *downcycling* na reciclagem de resíduos e as taxas variáveis de absorção de material reciclado nas embalagens sublinham a necessidade de estratégias abrangentes para promover a circularidade e mitigar os impactos ambientais.

Estes desafios colocam em risco o mercado interno da UE, impedem a transição para uma economia circular e geram consequências ambientais adversas. A resolução destas questões exige a harmonização dos regulamentos, o reforço da circularidade na conceção e produção de embalagens (regulamentos de conceção ecológica) e a implementação de práticas sustentáveis de gestão de resíduos. Em primeiro lugar, estes problemas afetam negativamente o funcionamento do mercado interno, colocando desafios à livre circulação dos produtos embalados. Legislações divergentes entre os Estados-membros acarretam custos adicionais para os produtores se adaptarem, prejudicam as economias de escala e impedem o investimento na capacidade de reprocessamento e na inovação. A fragmentação do mercado resulta também em perdas de eficiência na cadeia de abastecimento devido à redução da procura e à detenção de *stocks* adicionais. Em segundo lugar, a procura de embalagens, aliada à baixa reutilização, reciclabilidade e conteúdo reciclado, dificulta o progresso para uma economia circular. As ambiguidades na definição de embalagens recicláveis e outras barreiras impedem a capacidade dos Estados-membros de cumprir as metas de reciclagem, aumentar a utilização de materiais reciclados e criar empregos nos setores da reciclagem. Em terceiro lugar, o fabrico de embalagens tem impactos ambientais adversos significativos, incluindo emissões de carbono (Ncube *et al.*, 2020; Pilli *et al.*, 2021).

Os plásticos descartados, especialmente em ambientes marinhos, representam riscos para os ecossistemas e para a saúde humana à medida que se degradam em micro e nanoplásticos e entram na cadeia alimentar (Mofijur *et al.*, 2021; Gündoğdu *et al.*, 2024). Prevê-se que as emissões de GEE provenientes das embalagens aumentem, a menos que sejam tomadas medidas para as reduzir, comprometendo o objetivo da UE de neutralidade carbónica até 2050 (Beghetto *et al.*, 2023). Os resíduos de embalagens contribuem também para a poluição do solo e da terra e para o lixo marinho, agravando a degradação ambiental. Os impactos das embalagens e dos resíduos de embalagens na sociedade, nos consumidores, nas marcas, nos fabricantes e nas empresas de gestão de resíduos incluem a poluição ambiental, o esgotamento de recursos, as emissões, as perdas económicas e os riscos para a saúde pública. Os consumidores necessitam de informações mais transparentes e harmonizadas sobre as opções de embalagens, sem as quais, a sua capacidade de tomar decisões informadas e de gerir eficazmente os resíduos de embalagens ficam mais limitadas. As marcas devem equilibrar as funções das embalagens com a crescente procura dos consumidores por soluções ambientalmente conscientes no meio de incertezas regulamentares. Os fabricantes de embalagens devem satisfazer as exigências das marcas e os requisitos regulamentares, mantendo a competitividade através da inovação e da economia.

A eliminação inadequada de resíduos de embalagens, incluindo a deposição em aterro, leva à poluição visual e à destruição de habitats, perturbando os delicados equilíbrios ecológicos. As embalagens de plástico representam uma ameaça significativa para os ambientes marinhos, onde se fragmentam em nano e microplásticos (Boone *et al.*, 2023), infiltrando-se nas cadeias alimentares marinhas e causando danos à vida aquática. A incineração de resíduos de embalagens liberta GEE e poluentes para a atmosfera, agravando as alterações climáticas e a poluição atmosférica (Zhuo *et al.*, 2023), colocando dificuldades em prosseguir os ODS 3 (Saúde e Bem-estar), ODS 13 (Ação Climática), ODS 14 (Proteção da Vida Marinha) e ODS 15 (Proteção da Vida Terrestre). As consequências económicas da gestão inadequada de resíduos de embalagens são múltiplas, incluindo custos significativos para os municípios, empresas e contribuintes, uma vez que os recursos são desviados para a recolha, transporte e eliminação de resíduos (Deniz *et al.*, 2023). A dependência de materiais virgens para a produção de embalagens perpetua um modelo económico linear caracterizado pela extração, produção, consumo e eliminação de recursos, levando à perda de eficiência de recursos e oportunidades de poupança de custos (Zhu *et al.*, 2022). Por outro lado, as externalidades ambientais associadas aos resíduos de embalagens, como tratamento da poluição e os impactos na saúde, impõem encargos financeiros adicionais à sociedade, minando a resiliência económica e a competitividade da UE (Dechezleprêtre e Sato, 2017).

As consequências da gestão inadequada dos resíduos de embalagens são responsáveis pela degradação ambiental e abrangem riscos diretos para a saúde pública. Os resíduos de embalagens eliminados de forma inadequada, especialmente os plásticos, podem lixiviar produtos químicos e aditivos nocivos para o solo e para a água, contaminando os alimentos e o abastecimento de água e representando riscos para a saúde humana. Além disso, a acumulação de embalagens em ambientes urbanos e naturais cria locais de reprodução de pragas e vetores de doenças, aumentando a prevalência de doenças transmitidas por vetores e comprometendo os padrões de saúde pública e saneamento (Wright e Kelly, 2017; Krystosik *et al.*, 2020). Para além das consequências ambientais, de saúde e económicas, a gestão inadequada dos resíduos de embalagens gera disparidades e desigualdades sociais. As comunidades vulneráveis, incluindo as populações

marginalizadas e as famílias de baixos rendimentos, suportam um fardo desproporcional das externalidades negativas associadas aos resíduos de embalagens, tais como a exposição à poluição ambiental e aos riscos para a saúde.

Em síntese, as consequências da gestão inadequada de resíduos de embalagens na UE são amplas e profundas, abrangendo a degradação ambiental, as perdas económicas, os riscos para a saúde pública e as disparidades sociais, colocando em causa o ODS 1 (Erradicar a Pobreza) e ODS 10 (Reduzir as Desigualdades). A resposta a estas consequências exige esforços concertados para fazer a transição para práticas de embalagem sustentáveis, promover os princípios da economia circular e melhorar a infraestrutura de gestão de resíduos e os mecanismos de governação. Ao mitigar os impactes adversos dos resíduos de embalagens, a UE pode promover a sustentabilidade ambiental no mercado interno, promover a prosperidade económica e salvaguardar a saúde pública e o bem-estar das gerações presentes e futuras.

3. METODOLOGIA

Uma nova abordagem regulamentar é necessária para colmatar as deficiências da legislação atual que rege as embalagens e a gestão dos resíduos de embalagens. Apesar dos controlos existentes, os objetivos de sustentabilidade ambiental ainda não foram alcançados. As falhas regulamentares, como os atrasos na transposição e a aplicação desigual entre Estados, revelam a necessidade de uma harmonização através de regulamentação, em vez da revisão da Diretiva atual. É proposto um conjunto abrangente de soluções regulamentares para promover a transição para uma economia circular e com menor pegada carbónica. A imposição de obrigações aos operadores económicos garante uma implementação consistente em todos os Estados-membros, enfrentando o desafio dos quadros regulamentares nacionais desiguais. Um Regulamento irá proporcionar segurança jurídica, reduzirá a distorção da concorrência e enviará sinais claros aos intervenientes no mercado de países terceiros. As medidas de execução podem ser rapidamente desenvolvidas para dar maior corpo ao Regulamento. Esta abordagem está alinhada com os apelos da indústria à harmonização e com os compromissos políticos delineados no Pacto Ecológico Europeu e no Plano de Ação para a Economia Circular para garantir que todas as embalagens são reutilizáveis ou recicláveis até 2030. No processo de mudança legislativa na UE, foram propostas várias opções políticas para enfrentar estes desafios, cada uma oferecendo diferentes abordagens para promover a redução da produção de resíduos de embalagens, a sua circularidade e a integração de materiais reciclados no setor das embalagens (Farmer, 2020).

O primeiro conjunto de opções centra-se na normalização e clarificação dos requisitos essenciais aplicáveis às embalagens, estabelecendo a base para as medidas subsequentes. Os Requisitos Essenciais seriam revistos e alargados para incluir definições claras e critérios de desempenho para minimizar o excesso de embalagens e promover a reciclabilidade. Ao proporcionar clareza e consistência regulamentares, esta opção procura aumentar a eficácia dos requisitos de minimização das embalagens e facilitar a conformidade em todos os Estados-membros. Embora esta opção possa envolver custos administrativos e económicos mínimos, o seu principal objetivo é estabelecer um quadro regulamentar robusto que promova a redução de resíduos e a circularidade como, por exemplo (COM(2022) 677 final):

- Minimização do espaço nas embalagens: Estabelece um limite máximo de espaços vazios para reduzir o desperdício de embalagens;
- Atualização dos Requisitos Essenciais: Define o conceito de embalagem excessiva e especifica os critérios de desempenho da embalagem para minimizar a embalagem excessiva;
- Revisão da norma CEN para embalagens reutilizáveis: Atualiza as normas para a definição e melhoria das embalagens reutilizáveis;
- Clareza na definição de atividade de reutilização: Esclarece quando é que as embalagens reutilizáveis se transformam em resíduos;
- Embalagens a serem reutilizáveis ou recicláveis até 2030: Estabelece requisitos aplicáveis que tornam prioritário as embalagens reutilizáveis e a serem recicláveis até 2030;
- Definição qualitativa de embalagens recicláveis: Define as embalagens recicláveis para melhorar as taxas de reciclagem;
- Atualizações de Requisitos Essenciais e EN 13432 – Certificação de Embalagens Biodegradáveis: Esclarece conceitos de biodegradabilidade e compostabilidade em embalagens;
- Permitir plásticos compostáveis convencionais para tipos de embalagens selecionados: Esta política permite materiais compostáveis para embalagens específicas;
- Definição de Conteúdo Reciclado e Método de Medição: Estabelece metodologia para o cálculo e verificação dos níveis de conteúdo reciclado em embalagens;
- Atualização da rotulagem baseada em materiais: Esta atualização remove os códigos alfanuméricos para os classificadores de resíduos e introduz requisitos de rotulagem de triagem mais eficientes;
- Atualização da definição de “perigosidade”: analisa os objetivos da legislação sobre embalagens e atualiza os requisitos para as substâncias perigosas; e

- Expandir a informação sobre substâncias perigosas: Identificar e priorizar as substâncias perigosas relevantes nas embalagens para possíveis limitações ou restrições.

O segundo conjunto de opções introduz metas obrigatórias para a redução de resíduos, reutilização e conteúdo mínimo reciclado nas embalagens de plástico, juntamente com requisitos para a total reciclabilidade até 2030 e regras harmonizadas para os produtos. Estes objetivos incentivam os operadores económicos a adotar práticas de embalagem sustentáveis, a minimizar os resíduos de embalagens e a integrar os materiais reciclados nos seus processos de produção. Estas medidas procuram impulsionar mudanças sistémicas no *design*, produção e consumo de embalagens, estabelecendo objetivos, prazos e promovendo uma transição para uma economia circular. Embora estas opções possam implicar desafios de implementação e ajustamentos económicos para o setor das embalagens, os seus propósitos refletem um compromisso de avançar com os objetivos de sustentabilidade e de promover a eficiência dos recursos. Estas medidas procuram acelerar o progresso no sentido da circularidade, impondo metas e requisitos mais rigorosos aos operadores económicos, tais como (COM(2022) 677 final):

- Definição de Embalagens Recicláveis: Esta medida estabelece critérios para o *design* de embalagens e procedimentos de avaliação da reciclabilidade. O objetivo é aumentar as taxas de reciclagem e melhorar a qualidade do material reciclado;
- Harmonização dos Critérios de Modulação das Taxas de Responsabilidade Estendida do Produtor: Isto envolve a harmonização dos critérios de modulação das taxas para incentivar um melhor *design* e reciclagem das embalagens. O objetivo é tornar as metas de reciclagem mais eficientes e económicas;
- Compostabilidade obrigatória para determinados tipos de embalagens de plástico: os sacos de plástico leves, as saquetas de chá e os rótulos de frutas e legumes devem ser feitos de polímeros plásticos compostáveis. Esta medida visa reduzir a contaminação dos resíduos e aumentar a utilização de plástico compostável;
- Metas amplas para a reciclagem de embalagens de plástico: As metas obrigatórias para o conteúdo reciclado pós-consumo em embalagens de plástico para 2030 e 2040 são definidas para aumentar a utilização de conteúdo reciclado e reduzir os impactos ambientais;
- Sistemas de Reembolso de Depósito Obrigatório e Requisitos Mínimos: Os sistemas de reembolso para garrafas de plástico e latas de metal são tornados obrigatórios, existindo sistemas voluntários para outros recipientes de bebidas. Esta medida visa aumentar os índices de recolha e pureza dos resíduos;
- Rotulagem Harmonizada de Produtos e Recipientes de Resíduos: São introduzidos sistemas de rotulagem uniformes para facilitar a triagem de resíduos e harmonizar os sistemas de recolha em toda a EU;
- Restrições a Rótulos Confusos: Esta medida restringe a forma como a informação nas embalagens é comunicada para reduzir a confusão do consumidor;
- Critérios de rotulagem para o conteúdo reciclado: São introduzidos requisitos de rotulagem normalizados para o conteúdo reciclado em embalagens, de modo a evitar alegações enganosas;
- Rotulagem Harmonizada para Embalagens Reutilizáveis: É introduzido um símbolo obrigatório para embalagens reutilizáveis para promover a reutilização e evitar a fragmentação dos esquemas de rotulagem;
- Notificação de substâncias preocupantes nas embalagens: Foram introduzidas obrigações legais para informar sobre as substâncias nas embalagens, de forma a aumentar a segurança e a transparência;
- Critérios Mínimos Obrigatórios de Compras Públicas Verdes para Embalagens: São estabelecidos critérios mínimos obrigatórios para embalagens ecológicas em compras públicas para promover a sustentabilidade;
- Harmonização do Sistema de Relatórios de Responsabilidade Estendida do Produtor: Os requisitos de relatórios para os sistemas de Responsabilidade Estendida do Produtor são harmonizados para agilizar o processamento de dados e os relatórios; e
- Obrigação de comunicação sobre sacos de plástico: Para garantir uma recolha de dados abrangente, os requisitos de comunicação para sacos de plástico são alargados para incluir sacos de diferentes espessuras.

Por último, um terceiro conjunto de opções representa uma abordagem mais ambiciosa, abrangendo metas obrigatórias mais elevadas para a redução de resíduos, reutilização e conteúdo reciclado, bem como requisitos adicionais para os produtos. Estas medidas podem produzir benefícios ambientais e poupanças de recursos mais significativos. No entanto, podem também implicar encargos de implementação e custos económicos mais elevados para as indústrias do sector. No entanto, os potenciais benefícios a longo prazo destas medidas, em termos de redução dos impactos ambientais e de maior eficiência dos recursos, justificam a sua consideração como uma opção política. As principais medidas são (COM(2022) 677 final):

- Metas obrigatórias para aumentar a reutilização e a recarga de embalagens até 2030/2040 em setores selecionados. As metas visam reduzir o desperdício de embalagens e aumentar as embalagens reutilizáveis, com impactos económicos e benefícios ambientais estimados;

- Proibir as embalagens mais pesadas para artigos selecionados até 2030 com base nas alternativas mais leves existentes. Esta medida visa inicialmente as garrafas de plástico e de vidro e visa reduzir a geração global de resíduos;
- Estabelecer uma meta obrigatória de redução de 23% dos resíduos de embalagens per capita até 2030, em comparação com o valor inicial. Esta medida visa reduzir o desperdício e tem impactos económicos e ambientais significativos;
- Definir quantitativamente as embalagens recicláveis com base nas taxas reais de reciclagem. Esta medida visa aumentar as taxas de reciclagem, mas a sua implementação necessita de ser melhorada devido a limitações tecnológicas;
- Compostabilidade obrigatória para tipos de embalagens plásticas selecionadas. Embora esta medida elimine a confusão dos consumidores, coloca desafios à indústria de embalagens e enfrenta a oposição dos setores de gestão de resíduos e dos Estados-membros; e
- Introduzir metas mais ambiciosas e amplas para o conteúdo reciclado em embalagens de plástico até 2030 e 2040.

Estas medidas visam aumentar as taxas de reciclagem, mas pode necessitar de ajuda devido às condições de mercado mais restritivas. Incluindo o uso prioritário de embalagens recicladas de Sistemas de Reembolso de Depósito, esquemas de recolha de resíduos alternativos, notificação de todas as substâncias nas embalagens, restrições de substâncias, critérios mínimos obrigatórios de Contratos Públicos Verdes para as embalagens e exigência de notificação de conteúdo reciclado para todas as embalagens. Estas medidas visam apoiar a reciclagem, reduzir o impacto ambiental e garantir a sustentabilidade das embalagens.

A proposta de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho (COM(2022) 677 final) é composta por doze capítulos e 64 artigos que podem ser geralmente descritos da seguinte forma:

- O Capítulo I (artigos 1.º a 4.º) descreve as disposições gerais e define o âmbito do Regulamento, incluindo requisitos para todo o ciclo de vida das embalagens, sustentabilidade ambiental, rotulagem, responsabilidade alargada do produtor e gestão de resíduos de embalagens. O Regulamento visa facilitar a colocação de embalagens no mercado, abordando simultaneamente as preocupações ambientais e promovendo a transição para uma economia circular. Especifica que o Regulamento se aplica a todos os tipos de embalagens e resíduos de embalagens, independentemente do material utilizado. Fornece definições necessárias para a compreensão do Regulamento, incluindo termos adotados da legislação existente e novas definições relacionadas com embalagens recicláveis, conteúdo reciclado em embalagens de plástico, embalagens reutilizáveis e prevenção de resíduos de embalagens. Estabelece o princípio da livre circulação no mercado único das embalagens que cumpram os requisitos de sustentabilidade e rotulagem definidos no Regulamento.
- O Capítulo II (artigos 5.º a 10.º) detalha os requisitos de sustentabilidade para as embalagens e impõe restrições aos níveis de concentração de determinadas substâncias nas embalagens, como o chumbo, o cádmio, o mercúrio e o cromo hexavalente. A Comissão pode ajustar estas restrições e conceder isenções através de atos delegados. Determina que as embalagens sejam recicláveis, com critérios específicos a cumprir em duas fases. Até 1 de janeiro de 2030, as embalagens deverão cumprir os critérios de conceção para reciclagem e, até 1 de janeiro de 2035, deverão também cumprir os requisitos de recolha, classificação e reciclagem eficazes. A Comissão estabelecerá critérios e metodologias para avaliar a reciclabilidade e a escala de reciclagem através de atos delegados. As contribuições financeiras dos produtores para a responsabilidade alargada do produtor basear-se-ão nos graus de desempenho da reciclabilidade, que incluirão limiares para a reciclabilidade em escala a partir de 2035. As embalagens inovadoras e as embalagens específicas de dispositivos médicos recebem isenções até 2034. Estipula que as embalagens de plástico devem conter uma quantidade mínima de conteúdo reciclado de resíduos plásticos pós-consumo até 1 de janeiro de 2030, sendo exigidas quantidades crescentes até 1 de janeiro de 2040. A Comissão estabelecerá uma metodologia de cálculo e verificação das percentagens de conteúdo reciclado, podendo ajustar a percentagem mínima através de atos delegados. Define condições para as embalagens compostáveis e especifica determinados artigos, como cápsulas de café filtradas e etiquetas adesivas em frutas e legumes, que devem ser compostáveis no prazo de 24 meses após a entrada em vigor do Regulamento. Outras embalagens, exceto sacos de plástico leves, devem ser elegíveis para reciclagem de material. A Comissão pode alterar a lista de embalagens compostáveis através de atos delegados. Obriga a minimizar o peso e o volume da embalagem, garantindo a segurança e a funcionalidade, com conformidade demonstrada através de documentação técnica. Descreve os requisitos para as embalagens reutilizáveis, incluindo serem concebidas para usos múltiplos e parte de um sistema de reutilização que cumpra as condições especificadas descritas no Anexo VI do Regulamento.
- O Capítulo III (artigos 11.º a 13.º) do Regulamento centra-se nos requisitos de rotulagem, marcação e informação aplicáveis às embalagens. O artigo 11º determina que as embalagens contenham um rótulo contendo informação

sobre a composição do material para auxiliar a classificação do consumidor. Devem ser colocadas etiquetas semelhantes nos contentores de resíduos para ajudar os consumidores a identificar vias de eliminação adequadas. Os rótulos harmonizados podem também incluir informações sobre o conteúdo reciclado nas embalagens de plástico, e as embalagens reutilizáveis devem apresentar um código QR ou outro suporte de dados que facilite a reutilização. A Comissão tem autoridade para estabelecer requisitos e formatos de rotulagem harmonizados, incluindo tecnologias de marcação digital.

- O Capítulo IV (artigos 14.º a 28.º) define as obrigações dos operadores económicos, incluindo disposições relativas à troca de informações entre fornecedores e fabricantes, espaço máximo nas embalagens e restrições a formatos e finalidades específicas de embalagens. Os operadores económicos devem garantir a existência de sistemas de reutilização para embalagens reutilizáveis e cumprir os requisitos de recarga para os produtos oferecidos para compra através de estações de recarga.
- O Capítulo V (artigo 29.º) limita o consumo anual de sacos de plástico leves e prevê isenções para determinados tipos de sacos.
- O Capítulo VI (artigos 30.º a 34.º) aborda os procedimentos de avaliação da conformidade para as embalagens.
- O Capítulo VII (artigos 35.º a 51.º) centra-se na gestão de embalagens e resíduos de embalagens, incluindo requisitos para os Estados-membros designarem autoridades competentes, estabelecerem planos de gestão de resíduos e reduzirem progressivamente a produção de resíduos de embalagens. Exige ainda o estabelecimento de registos de produtores, responsabilidade alargada do produtor e sistemas de depósito e devolução para embalagens específicas de utilização única.
- O Capítulo VIII (artigos 52.º a 56.º) abrange os procedimentos de salvaguarda.
- O Capítulo IX (artigo 57.º) permite a adoção de atos delegados para estabelecer requisitos em matéria de contratos públicos ecológicos.
- O Capítulo X (artigos 58.º e 59.º) inclui disposições sobre atos delegados e de execução.
- O Capítulo XI (artigos 60.º e 61.º) contém alterações à regulamentação existente.
- O Capítulo XII (artigos 62.º a 64.º) contém disposições finais, incluindo sanções, uma avaliação do Regulamento após oito anos e disposições transitórias.

4. RESULTADOS

Considerando a aplicação da proposta de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho (COM(2022) 677 final), os principais impactos ambientais positivos decorrem da redução de emissões de GEE e da utilização da água. Assim, até 2030, poderá verificar-se uma redução de 1,1 milhões de toneladas de emissões de CO₂e e uma diminuição da utilização de água em 31 mil m³. Considerando a perspetiva de que todas as embalagens devem ser reutilizáveis ou recicláveis, tal alteração poderá ser responsável por poupanças significativas, o que poderá resultar numa redução de cerca de 812 mil toneladas de emissões de CO₂e e numa redução de 29 mil m³ no consumo de água. Por outro lado, desviar os resíduos de embalagens da incineração e dos aterros para reciclagem poderia poupar 550 mil toneladas de emissões de CO₂e e reduzir a utilização de água em 18 mil m³. Embora o impacto da introdução apenas de uma definição qualitativa nas taxas de reciclagem não seja globalmente significativo, certos tipos de embalagens poderão registar um aumento das taxas de reciclagem de 3 a 5%. Esta alteração poderá gerar uma poupança de 1,2 milhões de toneladas de emissões de CO₂e e uma redução de 44 mil m³ na utilização de água. No entanto, embora a reciclagem possa reduzir as emissões de GEE e o esgotamento de recursos, a reciclagem mecânica pode aumentar as emissões de micro e nanoplásticos (Gabisa *et al.*, 2023), os quais podem entrar na cadeia alimentar, afetando os organismos marinhos e potencialmente a saúde humana através da sua citotoxicidade e das respostas imunitárias (Mofijur *et al.*, 2021; Yee *et al.*, 2021). Técnicas avançadas de imagem mostraram evidências diretas de libertação de nanoplásticos a partir de plásticos reciclados (Zhang *et al.*, 2020). Além do mais, os nano e microplásticos podem interagir com outros contaminantes, aumentando a sua toxicidade (Singh *et al.*, 2022). As atuais lacunas de investigação incluem o desenvolvimento de técnicas de quantificação, a compreensão dos mecanismos de degradação e a criação de sensores para deteção ambiental (Singh *et al.*, 2022).

A Tabela 1 descreve os sectores e tipos de embalagens e produtos com impactos económicos e ambientais mais significativos face às metas para 2030 e 2040 do novo Regulamento (COM(2022) 677 final). A adoção de embalagens reutilizáveis deverá resultar em reduções das emissões de GEE de 1,25 milhões de toneladas de CO₂e em 2030 (5,54 milhões de toneladas de CO₂e em 2040) e numa diminuição do consumo de água de 69 mil m³ em 2030 (212 mil m³ em 2040). A eliminação progressiva de embalagens evitáveis ou desnecessárias sugere uma redução de 2,18 milhões de toneladas de emissões de CO₂e e de 91 mil m³ de utilização de água. Medidas como a redução de espaço, a eliminação progressiva de embalagens desnecessárias e as metas de reutilização contribuem para quase 60% da redução de resíduos. Os Estados-membros da UE têm a tarefa de reduzir o desperdício de embalagens por habitante, visando uma redução de 19% em comparação com o valor de base de 2030, o equivalente a uma redução de 5% em comparação com os valores de 2018. Em termos de redução das emissões de GEE em 2030 face ao cenário base, estão estimadas em 11,8 milhões de

toneladas de CO₂e. A definição de embalagens recicláveis baseia-se em critérios de *design* para a reciclagem, complementados por um procedimento de avaliação da reciclabilidade e uma lista negativa de características das embalagens não recicláveis. Prevê-se que esta medida resulte em benefícios ambientais, com poupanças equivalentes a 4,2 milhões de toneladas de emissões de CO₂e e uma redução de 150 mil m³ na utilização de água. A compostabilidade obrigatória é exigida para certos tipos de embalagens plásticas selecionadas, enquanto os plásticos compostáveis ou convencionais são permitidos para outras. Esta medida inclui sacos de plástico leves, sacos de chá (e artigos semelhantes, como cápsulas ou sacos de café) e etiquetas autocolantes para frutas e legumes, os quais devem ser produzidos a partir de polímeros plásticos compostáveis. O modelo estimado prevê uma poupança de 1,1 milhões de toneladas de emissões de CO₂e. No entanto, não podemos deixar de referir que os bioplásticos, introduzidos como alternativas ambientalmente corretas aos plásticos convencionais, são definidos como biodegradáveis se puderem ser decompostos por microrganismos em dióxido de carbono, metano, compostos inorgânicos e biomassa (Lavagnolo *et al.*, 2024). No entanto, a biodegradabilidade dos bioplásticos é influenciada pela sua estrutura física e química, condições ambientais e populações microbianas (Folino *et al.*, 2020). Os métodos padronizados para avaliar a biodegradabilidade muitas vezes não conseguem fornecer metas claras e podem não representar com precisão as condições do mundo real (Folino *et al.*, 2023; Lavagnolo *et al.*, 2024). A investigação demonstrou uma variabilidade significativa nas taxas de biodegradação em diferentes ambientes, incluindo o composto, o solo e os habitats aquáticos (Kliem *et al.*, 2020). A comparação dos resultados dos diferentes estudos é desafiante devido às variações nas metodologias e nas condições experimentais (Lavagnolo *et al.*, 2024). A investigação futura deverá centrar-se em experiências de campo de longo prazo e em métodos padronizados para melhor compreender o destino ambiental dos bioplásticos (Polman *et al.*, 2021; Afshar *et al.*, 2024).

No que diz respeito às medidas relativas ao conteúdo reciclado das embalagens de plástico, os esforços de reciclagem e a incorporação de conteúdo reciclado, permitiriam aliviar a dependência do petróleo. Assim, estima-se que o aumento do conteúdo reciclado dos plásticos permita poupar 6,5 mil milhões de toneladas de emissões de CO₂e em comparação com a linha de base de 2030. São estabelecidas metas obrigatórias para aumentar a reutilização e a reposição de embalagens até 2030/2040 em setores selecionados. Prevê-se que estas metas reduzam os resíduos de embalagens em 7,8% em 2030 (26,4% em 2040). Além disso, esta medida visa aumentar a percentagem de embalagens reutilizáveis de 2,4% na linha de base de 2030 para 8,6% (19,2% em 2040). O aumento previsto de embalagens reutilizáveis para 2030 deverá resultar numa diminuição das emissões de GEE de 2,7 milhões de toneladas de CO₂e (15,8 milhões de toneladas de CO₂e em 2040) e do consumo de água de 118 mil m³ (451 mil m³ em 2040).

Tabela 1: Metas de reutilização/recarga para embalagens específicas para 2030 e 2040 na EU. Fonte: COM (2022) 677 final.

Sector	Tipo de embalagem	Grupos de embalagens e produtos	Objetivo ⁽¹⁾ 2030 / 2040	Objetivo ⁽²⁾ 2030 / 2040
Alimentos e bebidas (HORECA)	Primária	Bebidas (frias e quentes) servidas em recipiente no ponto de venda para <i>take-away</i> , para venda em embalagem dentro de sistema de reutilização ou reabastecimento	20% / 80%	30% / 95%
	Primária	Alimentos para <i>take-away</i> , a vender em embalagens num sistema de reutilização ou reabastecimento	10% / 40%	20% / 80%
Alimentos e bebidas (Retail)	Primária	Bebidas alcoólicas (não inclui vinhos e bebidas espirituosas) e produtos à base de vinho, bebidas espirituosas ou outras bebidas fermentadas misturadas com bebidas não alcoólicas, a comercializar em embalagens em sistema de reutilização ou recarga	10% / 25%	20% / 80%
	Primária	Vinho, espumante, bebidas espirituosas e outras bebidas espirituosas devem ser vendidos em embalagens dentro de um sistema para reutilização ou recarga	5% / 15%	20% / 80%
	Primária	Bebidas não alcoólicas devem ser vendidas em embalagens dentro de um sistema para reutilização ou reabastecimento	10% / 25%	20% / 80%
	Terciária	Grandes eletrodomésticos, por exemplo, máquinas de lavar roupa ou frigoríficos, a serem vendidos em embalagens reutilizáveis	90% / 90%	20% / 80%
Comercial e Industrial	Terciária	Mercadorias vendidas em paletes, grades, caixas dobráveis, baldes e bidons para transporte ou acondicionamento das mercadorias, a vender em embalagens reutilizáveis	30% / 90%	20% / 80%
	Terciária	Bens não alimentares vendidos através de comércio eletrónico utilizando embalagens para transporte e entrega, a vender em embalagens reutilizáveis	10% / 50%	20% / 80%
	Terciária	Envoltórios e cintas de paletes para estabilização e proteção de mercadorias durante o transporte, para serem vendidos em embalagens reutilizáveis	10% / 30%	20% / 80%
	Terciária	Caixas de embalagens agrupadas utilizadas no comércio grossista (excluindo cartão) para agrupar um determinado número de mercadorias para criar uma unidade de embalagem de armazenamento são classificadas como embalagens reutilizáveis dentro de um sistema de reutilização	8% / 25%	20% / 80%
	Secundária	Caixas de embalagem agrupadas utilizam embalagens externas para agrupar um determinado número de mercadorias para criar uma unidade de embalagem de armazenamento, que é classificada como embalagem reutilizável dentro de um sistema para reutilização	8% / 25%	20% / 80%

⁽¹⁾ Metas obrigatórias de reutilização e reenchimento de embalagens nos setores selecionados até 2030 e 2040.

⁽²⁾ Metas obrigatórias, mais ambiciosas, para reutilização e reenchimento de embalagens nos setores selecionados até 2030 e 2040, versão mais rigorosa do considerado em ⁽¹⁾.

Até 2030, espera-se que as embalagens mais pesadas para artigos selecionados sejam proibidas em favor das alternativas mais leves existentes. Esta medida estima uma redução de 766 mil toneladas de emissões de CO₂e e 39 mil m³ de água em 2030. É definida uma meta obrigatória de redução de 23% nos resíduos de embalagens per capita até 2030 em relação ao cenário de base, equivalente a uma redução de 10% em relação a resíduos gerados em 2018. O impacto ambiental desta medida inclui uma diminuição estimada em 2030 relativamente à linha de base de 14,6 milhões de toneladas de emissões de CO₂e.

No que diz respeito às medidas sobre reciclabilidade e compostabilidade, é implementada uma definição quantitativa de embalagens recicláveis, com poupanças estimadas de 8,3 milhões de toneladas de emissões de CO₂e e 287 mil m³ em 2040. É aplicada a compostabilidade obrigatória para todos os tipos selecionados de embalagens de plástico, com uma poupança estimada de 2,1 milhões de toneladas de emissões de CO₂e. Com maior ambição e metas amplas para o conteúdo reciclado nas embalagens de plástico, a redução das necessidades de combustíveis fósseis da UE ascenderia a 4,5 milhões de toneladas por ano. O modelo prevê uma poupança de 12 milhões de toneladas de emissões de CO₂e e uma redução de 930 mil m³ de utilização de água.

5. CONCLUSÃO

A proposta de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho relativa às embalagens e à gestão dos resíduos de embalagens, conforme COM(2022) 677 final, apresenta uma abordagem abrangente para enfrentar os desafios ambientais e económicos associados ao setor. Em concordância com os ODS, especialmente o ODS 12 (Consumo e Produção Sustentáveis) e o ODS 13 (Ação Climática), a UE pretende promover a sustentabilidade, a circularidade e a eficiência dos recursos no setor das embalagens através de políticas e medidas regulamentares robustas. Entre as principais ações estão o aumento da reutilização e reciclabilidade das embalagens, a eliminação de embalagens desnecessárias e o aumento do conteúdo reciclado nos plásticos. Espera-se que, até 2030, estas iniciativas reduzam significativamente mais de 1 milhão de toneladas de emissões de CO₂e e diminuam o consumo de água, com reduções ainda mais expressivas projetadas até 2040.

A transição para embalagens reutilizáveis e a eliminação gradual das embalagens supérfluas são estratégias centrais para atingir as metas ambientais estabelecidas, reforçando o ODS 9 (Indústria, Inovação e Infraestrutura). Ao reduzir a quantidade de resíduos destinados à incineração e aterros e ao aumentar as taxas de reciclagem, as medidas propostas contribuirão para uma economia circular mais sustentável, proporcionando poupanças substanciais nas emissões de CO₂e e na utilização de água.

No entanto, o sucesso destas iniciativas dependerá de definições claras e abrangentes de embalagens recicláveis, para maximizar a sua eficácia e impacto positivo sobre o ambiente. Embora a reciclagem traga muitos benefícios ambientais, surgem também desafios, como o potencial aumento da libertação de nano e microplásticos durante a reciclagem mecânica, o que pode ameaçar os ecossistemas e a saúde humana, colocando em risco o ODS 14 (Proteção da Vida Marinha) e o ODS 3 (Saúde e Bem-Estar). Estas micropartículas podem interagir com outros contaminantes, amplificando a sua toxicidade e dispersão pela cadeia alimentar. Adicionalmente, a biodegradabilidade dos bioplásticos, promovidos como alternativas sustentáveis, varia consoante as condições ambientais e as suas estruturas materiais. A variabilidade nas taxas de biodegradação em diferentes ambientes, como a compostagem, solo e ecossistemas aquáticos, e a ausência de metodologias padronizadas dificultam a comparação de resultados. Assim, é necessária uma investigação contínua e extensa, especialmente através de estudos de campo a longo prazo, para melhor compreender o destino ambiental dos bioplásticos e os impactos da reciclagem.

As metas ambiciosas para aumentar o conteúdo reciclado nas embalagens de plástico e reduzir os resíduos de embalagens per capita sublinham o compromisso da UE em reduzir a dependência de combustíveis fósseis e fomentar uma economia circular mais sustentável, em consonância com o ODS 7 (Energia Acessível e Limpa) e o ODS 17 (Parcerias para a Implementação dos Objetivos). Ao aumentar o conteúdo reciclado, prevê-se que a Europa poupe milhões de toneladas de emissões de CO₂e e grandes volumes de água. Essas medidas são fundamentais para que a UE cumpra os seus objetivos ambientais globais, promovendo a transição para um futuro com menor impacto ambiental e maior eficiência dos recursos.

REFERÊNCIAS

Afshar, S., Boldrin, A., Astrup, T., Daugaard, A. & Hartmann, N. (2024). Degradation of biodegradable plastics in waste management systems and the open environment: A critical review. *Journal of Cleaner Production.*, 434, 1-24. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.140000>

- Antonopoulos, I., Faraca, G. & Tonini, D. (2021). Recycling of post-consumer plastic packaging waste in the EU: Recovery rates, material flows, and barriers. *Waste Management*, 126, 694-705. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2021.04.002>
- Balwada, J., Samaiya, S. & Mishra, R. (2021). Packaging Plastic Waste Management for a Circular Economy and Identifying a better Waste Collection System using Analytical Hierarchy Process (AHP). *Procedia CIRP*, 98, 270-275. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.01.102>
- Bassi, S., Boldrin, A., Faraca, G. & Astrup, T. (2020). Extended producer responsibility: How to unlock the environmental and economic potential of plastic packaging waste?. *Resources, Conservation and Recycling*, 162, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2020.105030>
- Beghetto, V., Gatto, V., Samiolo, R., Scolaro, C., Brahimi, S., Facchin, M. & Visco, A. (2023). Plastics today: Key challenges and EU strategies towards carbon neutrality: A review. *Environmental Pollution*, 334, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.envpol.2023.122102>
- Billiet, S. & Trenor, S. (2020). 100th Anniversary of Macromolecular Science Viewpoint: Needs for Plastics Packaging Circularity. *ACS Macro Letters*, 9, 1376-1390. <https://doi.org/10.1021/acsmacrolett.0c00437>
- Boone, L., Pr  at, N., Nhu, T., Fiordelisi, F., Guillard, V., Blanckaert, M. & Dewulf, J. (2023). Environmental performance of plastic food packaging: Life cycle assessment extended with costs on marine ecosystem services. *Science of The Total Environment*, 894, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2023.164781>
- Coelho, P., Corona, B., Klooster, R. & Worrell, E. (2020). Sustainability of reusable packaging—Current situation and trends. *Resources, Conservation & Recycling: X*, 6, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.rcrx.2020.100037>
- Colelli, F., Croci, E., Pontoni, F. & Zanini, S. (2022). Assessment of the effectiveness and efficiency of packaging waste EPR schemes in Europe. *Waste Management*, 148, 61-70. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2022.05.019>
- COM(2022) 677 final - Proposta de Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho relativo a embalagens e resíduos de embalagens, que altera o Regulamento (UE) 2019/1020 e a Diretiva (UE) 2019/904 e que revoga a Diretiva 94/62/CE. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52022PC0677>
- Dechezleprêtre, A. & Sato, M. (2017). The Impacts of Environmental Regulations on Competitiveness. *Review of Environmental Economics and Policy*, 11, 181–360. <https://doi.org/10.1093/reep/rex013>
- Deniz, R., Chen, X. & Orak, N. (2023). Investigation of greenhouse gas emissions from municipal solid waste management practices using an economic input-output life cycle analysis approach. *Journal of Cleaner Production*, 420, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.138450>
- Diprose, G., Lee, L., Blumhardt, H., Walton, S. & Greenaway, A. (2023). Reducing single use packaging and moving up the waste hierarchy. *Kotuitui: New Zealand Journal of Social Sciences Online*, 18, 268–289. <https://doi.org/10.1080/1177083X.2022.2154230>
- Directiva 94/62/CE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de dezembro de 1994, relativa a embalagens e resíduos de embalagens. *Jornal Oficial*, L 365, 10-23. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=celex%3A31994L0062>
- EUROSTAT (2023). Packaging waste statistics. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Packaging_waste_statistics#Time_series_of_packaging_waste_generation_and_treatment
- Eygen, E., Laner, D. & Fellner, J. (2018). Circular economy of plastic packaging: Current practice and perspectives in Austria. *Waste Management*, 72, 55-64. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2017.11.040>
- Farmer, A. (2020). Developing the Circular Economy in the European Union. In: Ghosh, S. (eds). *Circular Economy: Global Perspective*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-1052-6_20
- Foggia, G. & Baccarello, M. (2022). An Overview of Packaging Waste Models in Some European Countries. *Recycling*, 7, 1-14. <https://doi.org/10.3390/recycling7030038>
- Folino, A., Karageorgiou, A., Calabr  , P. & Komilis, D. (2020). Biodegradation of Wasted Bioplastics in Natural and Industrial Environments: A Review. *Sustainability*, 12, 1-37. <https://doi.org/10.3390/su12156030>
- Folino, A., Pangallo, D. & Calabr  , P. (2023). Assessing bioplastics biodegradability by standard and research methods: Current trends and open issues. *Journal of Environmental Chemical Engineering*, 11, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.jece.2023.10942>
- Gabisa, E., Ratanatamskul, C. & Gheewala, S. (2023). Recycling of Plastics as a Strategy to Reduce Life Cycle GHG Emission, Microplastics and Resource Depletion. *Sustainability*, 15, 1-13. <https://doi.org/10.3390/su15151529>
- Geueke, B., Phelps, D., Parkinson, L. & Muncke, J. (2023). Hazardous chemicals in recycled and reusable plastic food packaging. *Cambridge Prisms: Plastics*, 1, 1-18. <https://doi.org/10.1017/plc.2023.7>
- G  ndo  du, S., Ye  ilyurt, I., Abbas, Z. & Baylan, M. (2024). Effects of microplastics on aquatic organisms: a comprehensive review. *Turkish Journal of Zoology*, 48, 248-285. <https://doi.org/10.55730/1300-0179.3182>
- Hondroyannis, G., Sardianou, E., Nikou, V., Evangelinos, K. & Nikolaou, I. (2024). Recycling rate performance and socioeconomic determinants: Evidence from aggregate and regional data across European Union countries. *Journal of Cleaner Production*, 434, 1-25. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139877>
- Jacobs, C., Soulliere, K., Sawyer-Beaulieu, S., Sabzwari, A. & Tam, E. (2022). Challenges to the Circular Economy: Recovering Wastes from Simple versus Complex Products. *Sustainability*, 14, 1-14. <https://doi.org/10.3390/su14052576>
- Kliem, S., Kreutzbruck, M. & Bonten, C. (2020). Review on the Biological Degradation of Polymers in Various Environments. *Materials*, 13, 1-18. <https://doi.org/10.3390/ma13204586>
- Krystosik, A., Njoroge, G., Odhiambo, L., Forsyth, J., Mutuku, F. & LaBeaud, A. (2020). Solid Wastes Provide Breeding Sites, Burrows, and Food for Biological Disease Vectors, and Urban Zoonotic Reservoirs: A Call to Action for Solutions-Based Research. *Frontiers in Public Health*, 7, 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00405>
- Lavagnolo, M., Poli, V., Zampini, A. & Grossule, V. (2024). Biodegradability of bioplastics in different aquatic environments: A systematic review. *Journal of Environmental Sciences*, 142, 169-181. <https://doi.org/10.1016/j.jes.2023.06.013>
- Mofijur, M., Ahmed, S., Rahman, S., Siddiki, S., Islam, A., Shahabuddin, M., Ong, H., Mahlia, T., Djavanroodi, F. & Show, P. (2021). Source, distribution and emerging threat of micro- and nanoplastics to marine organism and human health: Socio-economic impact and management strategies. *Environmental Research*, 195, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2021.110857>

- Ncube, L., Ude, A., Ogunmuyiwa, E., Zulkifli, R. & Beas, I. (2020). Environmental Impact of Food Packaging Materials: A Review of Contemporary Development from Conventional Plastics to Polylactic Acid Based Materials. *Materials*, 13, 1-24. <https://doi.org/10.3390/ma13214994>
- Ncube, L., Ude, A., Ogunmuyiwa, E., Zulkifli, R. & Beas, I. (2021). An Overview of Plastic Waste Generation and Management in Food Packaging Industries. *Recycling*, 6, 1-25. <https://doi.org/10.3390/recycling6010012>
- Pilli, T., Baiano, A., Lopriore, G., Russo, C. & Cappelletti, G. (2021). An Overview on the Environmental Impact of Food Packaging. In: *Sustainable Innovations in Food Packaging. SpringerBriefs in Molecular Science*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80936-2_1
- Plastics Europe (2023). *The Plastics Transition - Our industry's roadmap for plastics in Europe to be circular and have net-zero emissions by 2050*. Disponível em: https://plasticseurope.org/wp-content/uploads/2023/10/PlasticsEurope_Report_24.10.pdf
- Polman, E., Gruter, G., Parsons, J. & Tietema, A. (2021). Comparison of the aerobic biodegradation of biopolymers and the corresponding bioplastics: A review. *Science of The Total Environment*, 753, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.141953>
- Resolução P9_TA(2021)0040 do Parlamento Europeu, de 10 de fevereiro de 2021, sobre o novo plano de ação para a economia circular. Disponível em: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0040_PT.html
- Rutkowski, J. (2020). Inclusive packaging recycling systems: Improving sustainable waste management for a circular economy. *Detritus*, 13, 29-46. <https://doi.org/10.31025/2611-4135/2020.14037>
- Singh, S., Naik, T., Anil, A., Dhiman, J., Kumar, V., Dhanjal, D., Aguilar-Marcelino, L., Singh, J. & Ramamurthy, P. (2022). Micro (nano) plastics in wastewater: A critical review on toxicity risk assessment, behaviour, environmental impact and challenges. *Chemosphere*, 290, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.chemosphere.2021.133169>
- Tallentire, C. & Steubing, B. (2020). The environmental benefits of improving packaging waste collection in Europe. *Waste Management*, 103, 426-436. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2019.12.045>
- Vogt, B., Stokes, K. & Kumar, S. (2021). Why is Recycling of Postconsumer Plastics so Challenging?. *Applied Polymer Materials*, 3, 4325-4346. <https://doi.org/10.1021/acsapm.1c00648>
- Wright, S. & Kelly, F. (2017). Plastic and Human Health: A Micro Issue?. *Environmental Science & Technology*, 51, 6634-6647. <https://doi.org/10.1021/acs.est.7b00423>
- Yee, M., Hii, L., Looi, C., Lim, W., Wong, S., Kok, Y., Tan, B., Wong, C. & Leong, C. (2021). Impact of Microplastics and Nanoplastics on Human Health. *Nanomaterials*, 11, 1-22. <https://doi.org/10.3390/nano11020496>
- Zhang, W., Dong, Z., Zhu, L., Hou, Y. & Qiu, Y. (2020). Direct Observation of the Release of Nanoplastics from Commercially Recycled Plastics with Correlative Raman Imaging and Scanning Electron Microscopy. *ACS Nano*, 14, 7920-7926. <https://doi.org/10.1021/acsnano.0c02878>
- Zhu, Z., Liu, W., Ye, S. & Batista, L. (2022). Packaging design for the circular economy: A systematic review. *Sustainable Production and Consumption*, 32, 817-832. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.06.005>
- Zhuo, Y., He, J., Li, W., Deng, J. & Lin, Q. (2023). A review on takeaway packaging waste: Types, ecological impact, and disposal route. *Environmental Pollution*, 337, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.envpol.2023.122518>

SUSTAINABLE WAREHOUSING: A GUIDE FOR SELF-ASSESSMENT AND IMPROVEMENT

Elisabete Correia, ecorreia@iscac.pt, ¹Polytechnic University of Coimbra, Rua da Misericórdia, Lagar dos Cortiços, S. Martinho do Bispo, 3045-093 Coimbra, Portugal, Research Center for Natural Resources, Environment and Society (CERNAS), Polytechnic University of Coimbra, Bencanta, 3045-601 Coimbra, Portugal

ABSTRACT

Companies are increasingly required to adopt sustainability objectives across their operations and supply chains, recognizing the environmental, social, and economic benefits of such practices. Warehousing operations play a crucial role in this transition. Despite the critical need for sustainable practices in warehousing, research in this area remains limited. This study reviews existing literature to propose a framework for identifying key improvement areas in warehouse operations, aiming to facilitate self-assessment and enhance sustainability efforts from a Triple Bottom Line (TBL) perspective. This comprehensive approach emphasizes the importance of integrating environmental, social, and economic dimensions to achieve effective sustainability performance.

KEYWORDS: Warehousing, Sustainability, Framework, Sustainable, Logistics.

1. INTRODUCTION

The numerous sustainability problems such as climate change, pollution, increased waste production, loss of biodiversity, and forest destruction, necessitate concerted efforts from various stakeholders. Several nations have already pledged to achieve carbon neutrality in the near future, reduce greenhouse gas emissions, and address global warming (Fan et al, 2022; Wei et al., 2022). Pressured by various entities such as governments, the public, social workers, environmentalists, employees, customers, and consumers, companies are now compelled to incorporate sustainability objectives and develop sustainable practices within their internal operations and throughout their supply chains. The literature highlights this approach's environmental and social benefits as the economic ones. For example, Ramaa et al. (2012) emphasize the importance of implementing environmental practices in supply chain and logistics operations, as well as large-scale performance improvements, to directly impact the reduction of CO₂ emissions. Notably, half of the world's greenhouse gases stem from the eight primary supply chains of fast-moving consumer goods, food, fashion, electronics, professional services, construction and automotive, and freight transport (Bataille et al., 2020). The warehouse and warehousing operations, being integral to the supply chain and playing a critical strategic role in logistics strategies, have significant sustainability impacts due to their energy consumption and other resources (Centobelli et al., 2017; Freis et al., 2016). In fact, warehousing operations are responsible for 24% of the logistics costs and logistics buildings alone are responsible for approximately 10% of total CO₂ emissions in the logistics and transport sectors (2,800 megatons of CO₂) (Doherty et al., 2009). Despite the importance of sustainability challenges and the necessity to understand how companies and their supply can promote the transition to sustainability, there is currently a lack of sufficient research focus on sustainability within warehouse operations (Torabizadeh et al., 2020). Minashkina and Happonen (2023) emphasize the limited number of studies on WMS that address the issue of sustainability and the need for more research in this area. Similarly, Xin et al. (2019) and Ries et al. (2017) stressed the need for further research into the environmental effects of warehousing operations. Al-Saad et al. (2023) and Bartolini et al. (2019) highlighted the increasing number of studies on sustainable warehousing while emphasizing the necessity for more research. Consequently, this study aims to propose, based on a literature review, a framework identifying key areas for improvement and sustainable practices in warehouses and warehousing operations. This framework can be used as a tool for self-assessment and improving organizations and supply chains in advancing sustainability from a Triple Bottom Line (TBL) perspective. TBL is the most comprehensive approach to incorporating sustainability (He et al., 2017), thus ignoring even one aspect of TBL would result in managers failing to integrate sustainability.

2. THEORETICAL FRAMEWORK

Warehousing encompasses a range of activities including receiving, put away, storage, sorting, material handling, picking, and packing, utilizing various equipment and automotive tools for material storage, along with the necessary building facilities to safeguard goods (Saderova et al., 2020). The evolving roles of warehouses now include manufacturing, assembly, reverse logistics, and other value-added services. The incorporation of sustainability concerns into the warehouse has led to the concept of sustainable warehouse and sustainable warehousing, which are used interchangeably in literature. Żuchowski (2015) defines a sustainable warehouse as "a set of organizational and technological solutions whose aim is to efficiently execute warehouse processes, with the highest social standards met, with the lowest possible environmental impact and taking financial effectiveness into account". According to Malinowska (2019) this definition covers different dimensions of sustainability concerning the building design, the application of advanced technology to support the warehouse processes, and the application of social policy to ensure higher standards of work. Since it considers the various dimensions of sustainability, it takes a TBL perspective.

The negative impacts of warehousing operations have grown considerably in recent years (Perotti et al., 2023). Therefore, focusing on improving sustainable practices in warehouses has great potential to improve sustainability performance. Burinskien et al. (2018) found that optimizing operations within warehouses, such as internal transport and forklift usage, can reduce warehouse waste by nearly 60%, contributing to sustainability. Ries et al. (2017) point out that the use of technologies such as warehouse management systems (WMS) can decarbonize warehouse operations. Minashkina and Happonen (2023) also conclude, through a systematic literature review that sought to analyze how WMS and sustainability are connected, that the use of WMS functions or through utilizing WMS as a part of operations management contributes positively to social and environmental sustainability.

Various factors influence how sustainability is integrated into decision-making processes in logistics and warehousing. On one hand, national governments and international organizations are enforcing stricter regulations while providing an increasing number of recommendations. Moreover, various stakeholders, such as investors, consumers, the media, and society at large, are placing greater emphasis on sustainability, making it a crucial driver in logistics decision-making (Perotti et al., 2023). Consequently, Stakeholder Theory has been adopted as a theoretical framework to support implementing sustainability initiatives and practices. Furthermore, it has been noted that both external and internal stakeholders can significantly influence the adoption of environmental practices within warehouses and their operations (Wahab et al., 2018).

In addition to examining the factors that can facilitate the transition to sustainability, it is essential to identify key practices and areas to focus on during this process. The literature provides various examples of sustainable warehouse models and frameworks that aim to pinpoint these critical elements. However, there appears to be a lack of a comprehensive framework that addresses the different aspects of warehouse operations from a TBL perspective. Developing such a framework would be a valuable resource for researchers and decision-makers.

3. METHODOLOGY

This study utilized a narrative literature review as its methodology. This approach provides a comprehensive description and discussion of a specific topic, highlighting various perspectives and contexts (Snyder, 2019). We believe this methodology is well-suited for exploring emerging research areas or topics with diverse opinions, as it allows for the inclusion of various sources. Additionally, we employed thematic analysis, a widely used technique defined as a method for identifying, analyzing, and reporting patterns in the form of themes within a text (Braun and Clarke, 2006). This methodology will enable us not only to identify existing proposals in literature but also to analyze and compare these proposals from a critical perspective.

4. RESULTS

There are some examples of sustainable warehouse models and frameworks in literature. Marchant (2010) introduced a three-stage sustainable warehouse model that encompasses the economic, environmental, and social dimensions of warehousing. This model follows a systems approach and aims to broaden the criteria for organizations to minimize their negative sustainability impact. Malinowska et al. (2018) also proposed a model comprising 22 warehouse activities designed to enhance sustainability performance, categorized under Building Design, Warehouse Equipment, and Human Policy. The authors indicate directions and changes in technological, managerial, social, environmental, and economic aspects of warehouse functioning that are required to progress towards a sustainable tendency. Amjed and Harrison (2013)

developed a comprehensive model consisting of eight sustainable warehousing constructs (Warehouse Design; Warehouse Layout; Inventory Management; Warehouse Staff; Mechanical Handling Equipment; Warehouse Processes; On-site Facilities; and Warehouse Management System), operationalized through activities associated with different sustainability dimensions. The authors also recommended 30 best practice activities to serve as a guide for setting future sustainability targets and goals. Furthermore, Ali et al. (2022) underscored the significance of integrating sustainable initiatives for positive outcomes. They presented a framework focused on green warehouse practices to measure sustainability performance. Torabizadeh et al. (2020) suggest a comprehensive set of key indicators for a warehouse to assess sustainability performance considering a TBL approach. These indicators are associated with several areas: Warehouse performance operations; Economic performance; Resources; Emission waste and environmental commitment; Labor practice and decent Work; and Product responsibility and society. Mulder (2013) presented a multi-criteria analysis listing more than 20 recommended options, like dynamic lighting with motion sensors, a wind turbine, PV panels, etc. for sustainable warehousing. Vasileva et al. (2023) analyze the main criteria to consider in the transition from conventional storage to sustainable storage, defining the following areas: smart warehousing, green warehousing, optimization, and safety. Table 1 summarizes the frameworks mentioned. It is intended as an illustrative example of the frameworks and the diversity of proposals regarding the areas to be considered for integrating sustainability into warehouses.

Table 1. Examples of frameworks for sustainable warehousing

Authors (date)	Areas/model constructs	Sustainability dimensions		
		Envir.	Soc.	Econ.
Vasileva et al. (2023)	Smart warehousing; Green warehousing; Optimization; Safety	✓	✓	✓
Ali et al. (2022)	Employee green training; Green transport; Green operation; Green waste; Green strategies; Green culture; Green control measures; Green building	✓		
Torabizadeh et al. (2020)	Warehouse performance operations, Economy performance, Resources, Emission waste and environment commitment, Labor practice and decent work; Product responsibility and society	✓	✓	✓
Malinowska et al., (2018)	Level of automation; Green lean practices; Employee training; Resources and Energy Consumption	✓	✓	✓
Amjed & Harrison (2013)	Warehouse Design; Warehouse Layout; Inventory Management; Warehouse Staff; Mechanical Handling Equipment; Warehouse Processes; On-site Facilities; Warehouse Management System	✓	✓	✓
Mulder (2013)	Heating; Lightning; Water; Energy; Waste	✓		
Marchant (2010)	Energy; Water and land; Building materials	✓	✓	✓

Based on a comparative analysis of the various proposals in the literature, we suggest the framework shown in Figure 1. Each area can be operationalized through various practices that positively impact environmental, economic, and social performance. For instance, implementing energy-efficient technologies can reduce operational costs while minimizing environmental footprints.

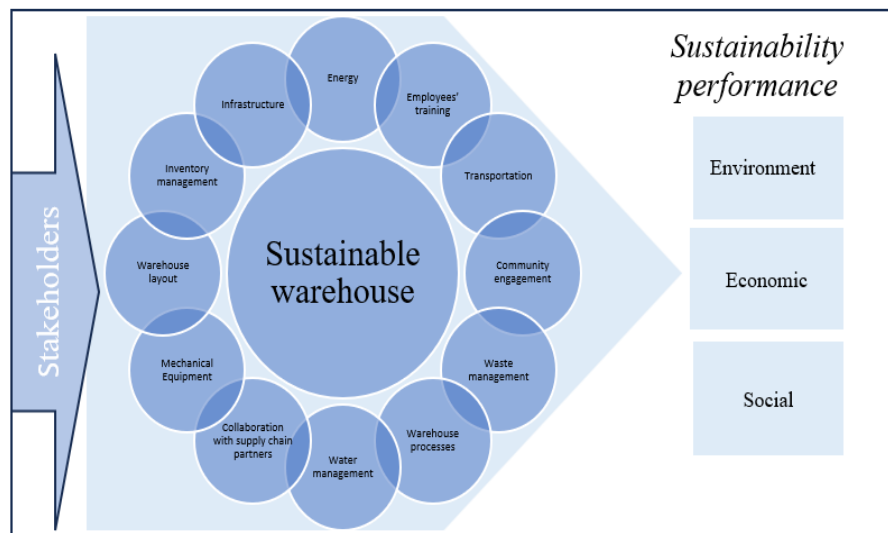


Figure 1: Framework for sustainable warehouse

The proposed framework emphasizes the role of stakeholders in integrating sustainability objectives within warehouses and identifies the key areas that should be addressed in this process. Each of these areas can be operationalized in various specific practices and actions with an impact on the different dimensions of TBL (key areas and corresponding practices can be found at <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.28447364.v1>). We highlight two areas often overlooked in existing models and frameworks in literature. These areas underscore the importance of extending sustainability efforts beyond the boundaries of the warehouse. Firstly, we emphasize an intra-organizational perspective that highlights the necessity for collaboration among supply chain partners, which is essential for ensuring the sustainability of logistics and warehousing operations. Secondly, the framework includes a focus on Community engagement. This involves interacting with local stakeholders, such as supporting local businesses by sourcing materials and services required for warehousing operations, which can significantly contribute to sustainability efforts and emphasize a more sustainable and responsible approach to logistics and warehousing.

5. CONCLUSION

The proposed framework results from a comparative analysis of the various frameworks in the literature. It tries to be comprehensive, considering the key areas important for sustainability in warehouses and their operations, and adopting a TBL approach. Some studies analyze the impact of some suggested practices on sustainability performance, indicating that this analysis should be carried out in different geographical areas. However, the influence of some of the proposed areas and their associated practices on environmental, economic, and social performance is not analyzed in the literature, and as some authors stated (Ali et al., 2022; Koppiahraj et al., 2021), evaluating the performance is essential to understand and justify the integration of sustainability efforts. In future research, we intend to apply the proposed framework and explore the impact of the various areas and practices on sustainability in Portuguese companies, filling an existing gap in the literature.

REFERENCES

- Ali, S. S., Kaur, R., & Khan, S. (2023). Evaluating sustainability initiatives in warehouses for measuring sustainability performance: An emerging economy perspective. *Annals of Operations Research*, 324 (1), 461-500. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04689-2>
- Al-Saad, W. K., Al-Talib, M., Nadeem, S., & Garza-Reyes, J. A. (2023, March). Sustainable warehouse features: A systematic literature review. In 13th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (IEOM). 92xyx.
- Amjed, T. W., & Harrison, N. J. (2013). A model for sustainable warehousing: From theory to best practices. In A. E. Avery (Ed.), 2013 International DSI and Asia Pacific DSI Conference proceedings (pp. 1892-1919). Decision Sciences Institute.
- Bataille, C., Waisman, H., Briand, Y., Svensson, J., Vogt-Schilb, A., Jaramillo, M., Delgado, R., Arguello, R., Clarke, L., & Wild, T. (2020). Net-zero deep decarbonization pathways in Latin America: Challenges and opportunities. *Energy Strategy Reviews*, 30, 100510. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2020.100510>

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>.
- Burinskiene, A., Lorenc, A., & Lerher, T. (2018). A simulation study for the sustainability and reduction of waste in warehouse logistics. *International Journal of Simulation and Modeling*, 17(485–497). [https://doi.org/10.2507/IJSIMM17\(4\)CO3](https://doi.org/10.2507/IJSIMM17(4)CO3)
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Developing the WH2 framework for environmental sustainability in logistics service providers: A taxonomy of green initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 165, 1063–1077. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.006>
- Centobelli, P., Cerchione, R., & Esposito, E. (2017). Developing the WH 2 framework for environmental sustainability in logistics service providers: A taxonomy of green initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 165, 1063–1077.
- Doherty, S., & Hoyle, S. (2009). Supply chain decarbonization: Role of transport and logistics in reducing supply chain carbon emissions. World Economic Forum Report. Available online: http://www3.weforum.org/docs/WEF_LT_SupplyChainDecarbonization_Report_2009.pdf (accessed on 30 May 2023).
- Fan, R., Zhang, X., Bizimana, A., Zhou, T., Liu, J. S., & Meng, X. Z. (2022). Achieving China's carbon neutrality: Predicting driving factors of CO₂ emission by artificial neural network. *Journal of Cleaner Production*, 362, 132331. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.132331>
- Freis, J., Vohlidka, P., & Günthner, W. A. (2016). Low-carbon warehousing: Examining impacts of building and intra-logistics design options on energy demand and the CO₂ emissions of logistics centers. *Sustainability*, 8(448). <https://doi.org/10.3390/su8050448>
- He, Z., Chen, P., Liu, H., & Guo, Z. (2017). Performance measurement system and strategies for developing low-carbon logistics: A case study in China. *Journal of Cleaner Production*, 156, 395–405.
- Koppihraj, K., Bathrinath, S., & Venkatesh, V. G. (2021). Optimal sustainability assessment method selection: A practitioner perspective. *Annals of Operations Research*.
- Malinowska, M., Rzeczycki, A., & Sowa, M. (2018). Roadmap to sustainable warehouse. SHS Web of Conferences, 57, 01028. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20185701028>
- Minashkina, D., & Happonen, A. (2023). A systematic literature mapping of current academic research linking warehouse management systems to the third-party logistics context. *Acta Logistica (AL)*, 10(2). <https://doi.org/10.22306/al.v10i2.377>
- Mulder, S. (2013). Sustainable warehousing: empirical research at Unilever on building options and collaboration models in sustainable warehousing (Master's thesis). Enschede: University of Twente.
- Perotti, S., & Colicchia, C. (2023). Greening warehouses through energy efficiency and environmental impact reduction: a conceptual framework based on a systematic literature review. *The International Journal of Logistics Management*, 34(7), 199–234.
- Ramaa, A., Subramanya, K. N., & Rangaswamy, T. M. (2012). Impact of warehouse management system in a supply chain. *International Journal of Computer Applications*, 54(14), 14–20. <https://doi.org/10.5120/8606-1980>
- Ries, J. M., Grosse, E. H., & Fichtinger, J. (2017). Environmental impact of warehousing: A scenario analysis for the United States. *International Journal of Production Research*, 55(6485–6499). <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1334674>
- Saderova, J., Poplawski, L., Balog Jr, M., Michalkova, S. and Cvoliga, M. (2020). Layout design options for warehouse management. *Polish Journal of Management Studies*, 22(2), 443.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Teuteberg, F., & Wittstruck, D. (n.d.). A systematic review of sustainable supply chain management research.
- Torabizadeh, M., Yusof, N. M., Maaram, A., & Shaharoun, A. M. (2020). Identifying sustainable warehouse management system indicators and proposing a new weighting method. *Journal of Cleaner Production*, 248, 119190. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119190>
- Vasileva, A., Lazarevska, A. M., & Jakimovska, K. (2022). Appropriate criteria for a transition from conventional to sustainable warehousing. *Logistics, Supply Chain, Sustainability and Global Challenges*, 13(1), 19–31.
- Wahab, S. N., Sayuti, N. M., & Talib, M. S. A. (2018). Antecedents of green warehousing: a theoretical framework and future direction. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(6), 382–388.
- Wei, Y.-M., Chen, K., Kang, J.-N., Chen, W., Wang, X.-Y., & Zhang, X. (2022). Policy and management of carbon peaking and carbon neutrality: A literature review. *Engineering*, 14, 52–63. <https://doi.org/10.1016/j.eng.2021.11.007>
- Xin, L. J., Xien, K. C., & Wahab, S. N. (2019). A study on the factors influencing green warehouse practice. In E3S Web of Conferences (Vol. 136, p. 01040). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/201913601040>
- Żuchowski, W. (2015) Division of environmentally sustainable solutions in warehouse management and example methods of their evaluation *LogForum* 11 (2), 171–182

Metodologias e experiências de Ensino

LOS ODS EN LOS GRADOS DE ADE Y TURISMO EN LA UEX. UN ANÁLISIS DE CONTENIDOS CON APOYO DE IA.⁵³

José Manuel Rodríguez García, jmrodri@unex.es, Universidad de Extremadura

José Antonio Folgado Fernández, jafolgado@unex.es, Universidad de Extremadura

Ana Moreno-Lobato, anamorenol@unex.es, Universidad de Extremadura

José Manuel Hernández Mogollón, jmherdez@unex.es, Universidad de Extremadura

ABSTRACT

Este artículo explora la integración de los ODS en el currículum de los grados de Administración y Dirección de Empresas y Turismo de la Universidad de Extremadura (España). Se realiza un análisis de contenido de los planes de estudios para evaluar cómo los ODS se incorporan dentro del marco educativo. Los ODS, establecidos como prioridades globales para abordar desafíos críticos como la pobreza, el cambio climático y la desigualdad, se han convertido en consideraciones esenciales para las instituciones de educación superior. El estudio evalúa la alineación de los objetivos del curso, los resultados de aprendizaje y los materiales didácticos con los principios de sostenibilidad y responsabilidad global. Los resultados obtenidos ponen de relieve el hecho que los ODS con mayor relación con aspectos socioeconómicos son los que mayor cobertura tienen en los currículos analizados sin que se aprecie una diferencia marcada entre los patrones de cobertura en los dos grados.

PALABRAS CLAVE: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), análisis de contenido, turismo, educación superior, administración de empresas.

ABSTRACT

This article explores the integration of the SDGs into the curriculum of the Business Administration and Tourism degrees at the University of Extremadura. Specifically, a content analysis of the study programs for the aforementioned degrees is presented to evaluate how the SDGs are incorporated within the educational framework. SDGs, established as global priorities to address critical challenges such as poverty, climate change, and inequality, have become essential considerations for higher education institutions. The study assesses the alignment of course objectives, learning outcomes, and teaching materials with principles of sustainability and global responsibility. The results highlight that the SDGs most closely related to socioeconomic aspects receive the greatest coverage in the curricula of the analyzed degrees, with no significant difference in the coverage patterns between the two programs studied.

KEYWORDS: Sustainable Development Goals (SDGs), content analysis, tourism, higher education, business administration.

⁵³ Este trabajo es uno de los resultados del Proyecto de Innovación Docente “+LEARNING ODS “Como aprender a aprender más en la universidad a través de los ODS”, concedido por la Universidad de Extremadura en la convocatoria 2022/2023, al Grupo de Innovación Docente MARKETUR: Innovative Teaching on Management & Tourism.

PERCEPCIÓN Y ACTITUDES DE ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS HACIA LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE: IMPLICACIONES PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR Y EL DESARROLLO PROFESIONAL⁵⁴

Sergio López-Salas, slopezs@unex.es, Universidad de Extremadura

Elide Di-Clemente, ediclemente@unex.es, Universidad de Extremadura

Ana María Campón-Cerro, amcampon@unex.es, Universidad de Extremadura

Carlos Sampaio, cfsampaio@ipcb.pt, Instituto Politécnico de Castelo Branco

RESUMEN

Este estudio analiza el conocimiento, las actitudes y las percepciones de estudiantes universitarios en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), explorando su impacto en el aprendizaje y las expectativas profesionales. Los resultados evidencian un reconocimiento general de los ODS, aunque con lagunas en aspectos específicos como metas concretas y su horizonte temporal. Los estudiantes muestran una actitud positiva hacia el aprendizaje de los ODS y perciben una alta capacidad para adquirir conocimientos al respecto. Asimismo, consideran que el aprendizaje sobre los ODS es relevante tanto para su desarrollo profesional como para contribuir a la sociedad, aunque identifican áreas donde su aplicación práctica puede ser limitada. El estudio subraya la importancia de integrar los ODS en los planes educativos universitarios como una herramienta clave para fomentar comportamientos sostenibles y competencias profesionales alineadas con los desafíos globales actuales.

PALABRAS CLAVE: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), conocimiento, actitudes, educación universitaria, comportamiento sostenible.

ABSTRACT

This study examines university students' knowledge, attitudes, and perceptions regarding the Sustainable Development Goals (SDGs), focusing on their influence on learning and professional expectations. The findings reveal a general awareness of the SDGs but highlight gaps in specific aspects such as their targets and timeline. Students exhibit a positive attitude toward learning about the SDGs and perceive themselves as capable of acquiring relevant knowledge. They also recognize the importance of integrating SDG education into their professional development and societal contributions, although some practical applications are seen as limited. The study underscores the need to embed SDG content into higher education curricula as a vital tool to foster sustainable behaviors and professional competencies aligned with global challenges.

KEYWORDS: Sustainable Development Goals (SDGs), knowledge, attitudes, higher education, sustainable behavior.

⁵⁴ Este trabajo es uno de los resultados del Proyecto de Innovación Docente “+LEARNING ODS “Como aprender a aprender más en la universidad a través de los ODS”, concedido por la Universidad de Extremadura en la convocatoria 2022/2023, al Grupo de Innovación Docente MARKETUR: Innovative Teaching on Management & Tourism..

Terceiro setor

LAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS CON LESIÓN MEDULAR DESDE UN PUNTO DE VISTA INTEGRAL APLICADO A UNA REGIÓN ESPAÑOLA

Sandra M. Sánchez-Cañizares, sandra.sanchez@uco.es, Universidad de Córdoba

L. Javier Cabeza Ramírez, r62caral@uco.es, Universidad de Córdoba

Santiago Cañizares Sevilla, santi.canizares.sevilla@gmail.com, Universidad de Córdoba

José Villar Muñoz, d22vimuj@uco.es, Universidad de Córdoba

María Montilla Carmona, d22monca@uco.es, Universidad de Córdoba

ABSTRACT

La lesión medular supone una condición médica impactante en la vida de quien la padece, afectando a su rutina diaria y la de su entorno de forma abrupta hacia una situación de dependencia parcial o total. Ello supone un desafío unido a una serie de complicaciones que afectan a todos los aspectos de la vida de la persona lesionada. Las políticas dirigidas al apoyo de los lesionados medulares frecuentemente adolecen de una falta de abordaje completo y eficaz de las complejidades y particularidades que afronta el colectivo de personas con este padecimiento. Este estudio pretende contribuir a solventar este problema al presentar nuevos datos sobre la vida de personas con lesión medular, ofreciendo una perspectiva matizada de los desafíos que enfrentan. A través de un cuestionario aplicado a una muestra de 507 personas con lesión medular en la región de Andalucía, se obtuvieron resultados que permiten formular una serie de recomendaciones para que las administraciones públicas puedan responder de manera más efectiva y adecuada a las necesidades reales de este colectivo.

KEYWORDS: Lesión medular, Necesidades, Accesibilidad, Administración Pública.

ABSTRACT

Spinal cord injury represents a significant medical condition that dramatically impacts the life of the person affected, abruptly altering their daily routine and that of their surrounding environment towards a situation of partial or total dependence. This brings forth challenges along with a series of complications that affect all aspects of the injured person's life. Policies aimed at supporting individuals with spinal cord injuries often suffer from a lack of comprehensive and effective approaches to address the complexities and specific needs faced by this group. This study aims to help address this issue by presenting new data on the lives of people with spinal cord injuries, offering a nuanced perspective on the challenges they encounter. Through a questionnaire distributed to a sample of 507 people with spinal cord injuries in the Andalusian region, results were obtained that allow for the formulation of a series of recommendations for public administrations to more effectively and appropriately respond to the real needs of this group.

KEYWORDS: Spinal cord injury, Needs, Accessibility, Public Administration.

1. INTRODUCCIÓN

La lesión medular representa una de las condiciones médicas más devastadoras y transformadoras, al afectar profundamente a quienes la padecen, a sus familias y entorno próximo (Conti et al., 2022; Hammell, 2004). La transición abrupta de una vida activa a una situación de dependencia parcial, o incluso casi total, implica un desafío físico extraordinario, junto con una serie de complejidades emocionales, sociales y económicas que repercuten en todos los aspectos de la vida (Diviani et al., 2020). Este proceso de adaptación es arduo y multifacético, y rara vez se está preparado para asumir los nuevos roles y responsabilidades que esta situación demanda, frecuentemente sin el apoyo adecuado (Bailey et al., 2015).

Además del impacto inmediato en la movilidad, las personas que sufren una lesión medular a menudo enfrentan una cascada de complicaciones secundarias que agravan aún más su situación. Estas complicaciones incluyen el compromiso respiratorio, enfermedades cardiovasculares, y otras disfunciones (Perrouin-Verbe et al., 2021). El dolor crónico (Kang et al., 2020), y los trastornos de salud mental, como la depresión y la ansiedad, son comunes en esta población (Khandelwal et al., 2022), poniendo el foco en la interacción compleja entre los desafíos de salud física y psicológica que emergen tras una lesión medular. Estas complicaciones dificultan la adaptación de la persona a su nueva realidad, y también incrementan las cargas físicas y emocionales sobre los cuidadores (Diviani et al., 2020).

Un aspecto importante que subyace en el manejo y tratamiento de las lesiones medulares es la desconexión entre los responsables de la formulación de políticas y aquellos que experimentan las consecuencias de estas lesiones. Como se ha destacado en múltiples ocasiones, “las suposiciones de aquellos de nosotros que estamos físicamente sanos tienen poca relación con las realidades de la vida de las personas con lesión de la médula espinal” (De Lisa Md, 2002). Las políticas, intervenciones y programas de rehabilitación, aunque bien intencionados, han sido mayoritariamente diseñados e implementados por personas que no han experimentado personalmente una lesión de estas características. A pesar de los avances en la rehabilitación médica y las mejoras en las políticas públicas orientadas a apoyar a las personas con discapacidad (Arejan et al., 2021), sigue existiendo una desconexión evidente entre las necesidades reales de los afectados y las soluciones propuestas desde las instituciones. Las personas con lesión medular y sus familias muchas veces se encuentran luchando por acceder a recursos y servicios que no se ajustan completamente a su realidad diaria.

Como resultado, existe una brecha significativa entre las suposiciones de quienes están físicamente sanos y las realidades vividas por quienes las han sufrido. Esta disparidad se refleja en la insuficiencia y falta de adecuación de muchas de las políticas y servicios actuales, que a menudo no logran abordar de manera efectiva las complejidades y particularidades de la vida con lesión medular (Arejan et al., 2021; Trenaman et al., 2014).

El presente trabajo busca contribuir a esa brecha presentado un nuevo conjunto de datos sobre la vida de los afectados de lesión medular y ofrecer una visión matizada y vivencial de los desafíos que enfrentan.

2. MARCO TEÓRICO

La Organización Mundial de la Salud define como lesionados medulares a los pacientes que tienen daños producidos en la médula espinal por traumatismos (por ejemplo, caídas y accidentes de tráfico) o por causas no traumáticas, como tumores, enfermedades degenerativas y vasculares, infecciones, toxinas o defectos congénitos. El grado de deterioro relacionado con una lesión medular depende de la gravedad de la lesión y de su localización en la médula espinal. La lesión medular provoca la pérdida completa o incompleta de las funciones sensoriales y/o motoras por debajo del nivel de la lesión. Cualquiera que sea el nivel de la lesión, puede aparecer una disfunción del sistema nervioso autónomo que afecte a diversas funciones (OMS, 2024).

Por su parte, la Sociedad Internacional de Lesiones de Médula Espinal (ISCOS), una lesión de médula espinal se define como un daño en la médula espinal que provoca una pérdida de función, temporal o permanente, debido a un traumatismo o una enfermedad. Esta pérdida de función puede afectar a la movilidad y la sensibilidad, así como a la función autonómica por debajo del nivel de la lesión. Las lesiones de la médula espinal pueden variar mucho en gravedad y afectación, dando lugar a una amplia gama de deficiencias físicas, dependiendo de factores como la localización y el alcance del daño.

Las estadísticas de número de afectados por lesión medular son imprecisas, distintas fuentes arrojan datos variados por lo que no es posible obtener una estimación exacta. Jazayeri et al. (2023) analizando 58 recursos sobre lesión medular publicados de diversos países dan una amplia horquilla de nivel de incidencia desde 3,3 a 195,4 casos por millón, indican que existe una falta de heterogeneidad de la información publicada lo que dificulta precisar la cifra total de lesionados. La Organización Mundial de la Salud estima el número de lesionados medulares alcanza los 15,4 millones de afectados a nivel mundial en 2021 (OMS, 2024) y las cifras se incrementan con la aparición de 500.000 afectados cada año (OMS, 2013) especialmente por causas traumáticas.

Tampoco en España existe un censo completo de lesionados medulares (Arroyo, 2015) Cenzano (2002) estimó en unos 25.000-30.000 los lesionados medulares existentes en España. Pero, sin duda se trataba de una subestimación. La asociación Aspaym y el Instituto Nacional de Estadística español estiman en 149.000 según la Encuesta de Discapacidad, Autonomía Personal y Situaciones de Dependencia del año 2020.

En los últimos años, los perfiles tradicionales de las personas con lesión medular han cambiado debido a la evolución de los patrones sociales y los estilos de vida. El aumento de personas mayores de 65 años con lesiones medulares de origen médico es especialmente significativo. Esto ha generado la necesidad de crear estudios específicos y desarrollar soluciones que respondan a las nuevas necesidades de este grupo poblacional.

Por todo ello, este análisis pretende determinar las necesidades de personas con lesión medular, para lo que se realizará un diagnóstico preciso, completo y en profundidad de dichas necesidades.

3. METODOLOGÍA

Se ha aplicado una técnica de investigación de tipo cuantitativo a través del diseño de un instrumento de medida específico y elaborado ad hoc para este estudio. El cuestionario empleado consta de 88 preguntas distribuidas en nueve grandes bloques: perfil sociodemográfico; datos sobre la lesión medular; problemas de salud; actividad diaria; situación laboral; factores ambientales; servicios sociosanitarios; necesidades; estado emocional/cognitivo.

Para elaborar este instrumento y dotarlo de la validez necesaria se han utilizado abundantes fuentes bibliográficas y escalas de medida ampliamente utilizadas previamente. Así, la fuente primordial del mismo es la International Spinal Cord Injury Survey (INSCI), elaborada entre otros por ISCOS (International Spinal Cord Society) y la Organización Mundial de la Salud, con una comunidad internacional que implica a 28 países entre los que se encuentra España, traducida por Zarco Perinán et al. (2014). No obstante, se han aplicado también ítems del King's Health Questionnaire (Romero Cullerés et al. (2011), escalas de calidad de vida (Alcaraz Rousselet, 2007), y elementos de los trabajos de Beauregard et al. (2012); Jiménez Herrera et al. (2004); Sánchez Raya et al. (2010) y Van Loo et al. (2010).

La población universo se centra en personas con lesión medular en Andalucía, una de las mayores regiones españolas en población y, probablemente en número de personas con este problema ya que su cuantificación se ha tornado imprecisa e inexacta según se observó en el apartado anterior. Para determinar el tamaño de la muestra se ha aplicado la fórmula para población infinita⁵⁵. Para un error máximo comprendido entre 4-4,5%, el tamaño muestral se encontraría alrededor de 500 personas. Es por ello que se marcó esta cifra como objetivo del análisis.

El cuestionario se transcribió online a la plataforma Survey Monkey y se distribuyó entre los meses de abril-junio de 2024, con la ayuda de la Asociación ASPAYM (Federación Nacional Española de personas con Lesión Medular). Previamente se realizó un pre-test con nueve personas con lesión medular voluntarias que permitió evaluar el cuestionario y garantizar su fiabilidad.

4. RESULTADOS

La muestra definitiva quedó compuesta por 507 cuestionarios respondidos. Se presenta seguidamente el perfil sociodemográfico de los encuestados (Tabla 1).

⁵⁵ El tamaño muestral para población infinita se calcula como $n = Z^2 \cdot p \cdot q / e^2$, donde Z es el parámetro estadístico que depende del nivel de confianza (en nuestro caso 95%, $Z = 1,96$), p es la probabilidad de que ocurra el evento estudiado y $q = 1 - p$, donde se consideran $p = q = 0,5$ (caso extremo) y, finalmente, e es el error máximo de estimación aceptado.

Tabla 1. Perfil de la muestra

Característica	%	Característica	%
Género		Nivel educativo	
Hombre	62,65	Primaria o sin estudios	17,62
Mujer	37,35	Secundaria	18,22
Edad		Bachillerato o FP ciclo medio	27,52
Menos de 18 años	0,99	Universitario o FP ciclo superior	31,09
18-30 años	11,24	Máster o Doctorado	5,54
31-40 años	18,34	Estado civil	
41-50 años	24,65	Soltero/a	43,00
51-65 años	32,54	Casado/a o en pareja	43,98
Más de 65 años	12,23	Separado/a, divorciado/a o viudo/a	13,01
Provincia de nacimiento		Provincia de residencia	
Almería	12,60	Almería	13,54
Cádiz	7,93	Cádiz	8,41
Córdoba	10,16	Córdoba	9,45
Granada	18,90	Granada	23,61
Huelva	5,28	Huelva	5,45
Jaén	6,30	Jaén	5,96
Málaga	15,45	Málaga	21,15
Sevilla	10,16	Sevilla	12,43
Otras provincias	13,22	Ingresos netos del hogar	
Número de hijos		Inferior a 1.000€	14,75
Ninguno	55,84	1.000-2.000€	39,14
1 hijo/a	15,45	2.001-3.000€	25,61
2 hijos/as	21,19	3.001-4.000€	9,84
3 ó más hijos/as	7,52	Más de 4.000€	10,66

La muestra está compuesta mayoritariamente de varones, en una proporción significativamente superior a la de mujeres (más de 25 puntos porcentuales de diferencia). Este resultado es acorde a la situación de la población universo según los datos ya presentados en el capítulo 2. Las edades se encuentran comprendidas entre distintos rangos con predominancia de personas con lesión medular entre 51-65 años seguidos de personas con edad entre 41 y 50 años. Hay una muy escasa representación de menores de edad, que no alcanzan el 1%. El nivel educativo más representado es el universitario, seguido del bachillerato, aunque también existe más de un 35% de encuestados cuyos estudios son primarios o de enseñanza secundaria. En cuanto al estado civil, se reparten casi en la misma proporción las personas casadas o en pareja y las solteras con un porcentaje reducido de separados/as o viudos/as. Los ingresos netos del hogar teniendo en cuenta a todas las personas que viven en él presentan los mayores porcentajes en los rangos comprendidos entre 1.000-2.000 euros y 2.001-3.000 euros. No obstante, se observa un dato de casi el 15% de personas que no alcanzan los 1.000 euros mensuales de ingreso. Más de la mitad de la muestra no tiene hijos/as, pero el valor más representado superando el 20% de los encuestados es el de personas con dos hijos/as.

En cuanto a las provincias de nacimiento y residencia, los porcentajes son similares, aunque en el segundo caso se limita a las provincias andaluzas, ya que son el objeto de este estudio. Quedan representadas en mayor medida las ciudades de Granada y Málaga, mientras que los porcentajes más reducidos se observan en Huelva y Jaén.

Sobre el tipo y las características de la lesión medular de las personas encuestadas (gráfico 1), aproximadamente la proporción de personas con lesión completa (no puede sentir o mover ninguna parte del cuerpo por debajo del nivel de la lesión) frente a incompleta (puede sentir o mover alguna parte del cuerpo por debajo del nivel de la lesión) se acerca al 50-50 de casos, en concreto, un 47,53% de los encuestados manifestaron sufrir una lesión completa frente al 52,47% con lesión incompleta. En ambos tipos, el nivel de lesión más frecuente es la paraplejia (68% en el total de la muestra), seguidos de la tetraplejia (aproximadamente 24%) y un escaso 8% con daño no permanente.

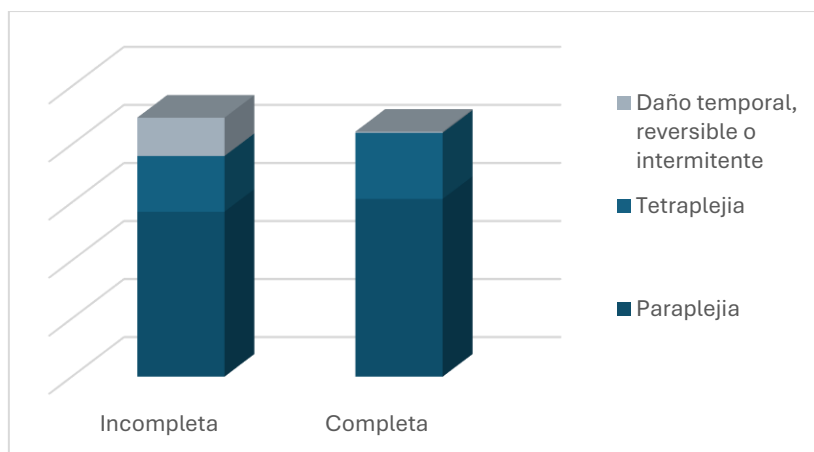


Gráfico 1. Nivel de LM en función de la tipología

Un aspecto importante de cara a cubrir las necesidades de las personas lesionadas es el reconocimiento de la lesión a través de su respectivo centro de valoración. A este respecto se observa que el tiempo que se requiere para conseguir una cita es demasiado prolongado (gráfico 2). En más del 61% de los casos superan los seis meses, de entre los cuales, más de la mitad se dilata a más de un año. Este es indudablemente un factor que requiere una profunda mejora y reflexión por parte de la Administración Pública puesto que las ayudas dependen de la valoración y la demora actual resulta excesiva para cualquier persona con necesidad de pasar por estos centros.

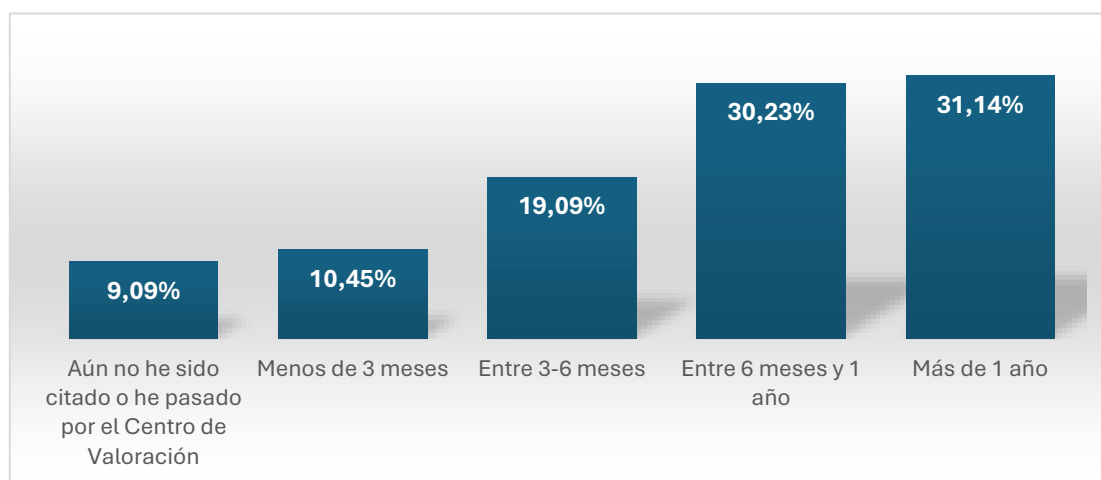


Gráfico 2. Tiempo para obtener una cita del Centro de Valoración

Seguidamente, en relación a la situación de salud de los encuestados, se consultó sobre el grado en que le afectaban una serie de problemas habituales en personas con este tipo de lesión midiendo la respuesta en una escala de 5 puntos, siendo 1-No he tenido ningún problema de este tipo; 5- Tengo muchos problemas de este tipo. A continuación, se proporcionaba el mismo listado y se preguntaba a la persona encuestada si actualmente estaban recibiendo tratamiento médico para cada uno de estos problemas.

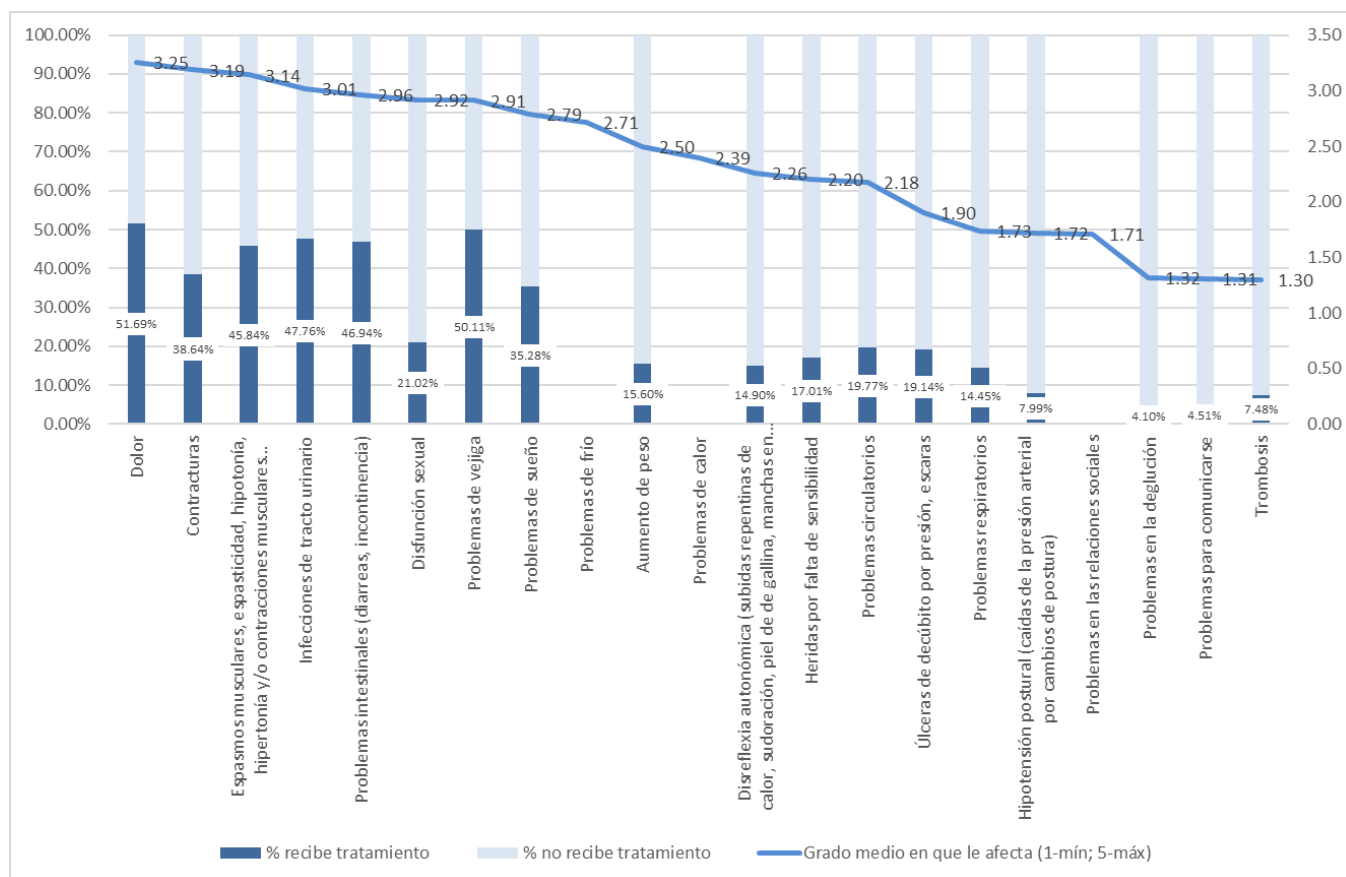


Gráfico 3. Problemas de salud. Grado en que afecta y % que recibe o no tratamiento

Del gráfico se desprende que no existe una correlación entre el grado en que afecta cada problema y el hecho de recibir tratamiento sobre el mismo. Es decir, que un problema de salud afecte en mayor medida a la persona, no supone necesariamente que existan más lesionados/as que estén recibiendo tratamiento por el mismo. Solo el caso del “dolor”, cuya media es la más elevada entre todos los problemas planteados (3,25), coincide con el mayor porcentaje en tratamiento (51,69%). A partir de ahí, mientras los siguientes problemas en grado serían las contracturas, las espasmos musculares y las infecciones de tracto urinario, los problemas con mayor porcentaje de tratados serían los de vejiga, las infecciones de tracto urinario y los problemas intestinales en este orden.

Por el contrario, complicaciones como las trombosis, los problemas para comunicarse y los de deglución presentan una media reducida y también escasos porcentajes de tratados.

En el bloque a continuación del cuestionario se trata de analizar la problemática de las personas con lesión medular en sus quehaceres diarios y cuáles son sus principales caballos de batalla en su rutina habitual. Así, han tenido que valorar el nivel de problema que ha supuesto realizar una serie de actividades durante el último mes, medido en una escala Likert de 5 puntos, siendo 1-no ha supuesto ningún problema; 5-ha supuesto problemas severos (gráfico 4).

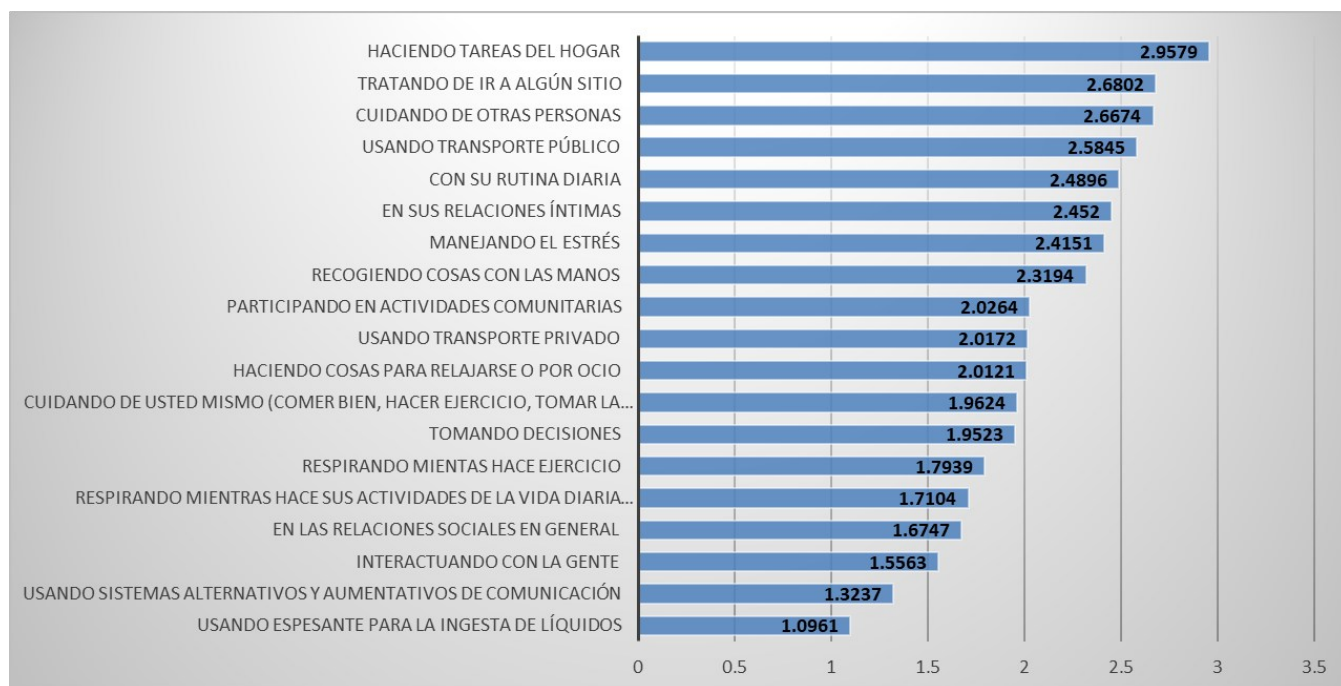


Gráfico 4. Nivel medio de problemas sufridos en el desarrollo de actividades de la vida diaria durante el último mes en una escala de 1 a 5 puntos.

De la media de las puntuaciones se desprende que realizar las tareas del hogar es la principal complicación que sufren los encuestados, seguido de la necesidad de trasladarse de un sitio a otro, cuidar de otras personas o usar el transporte público. En todas estas actividades se supera el punto medio de la escala de 2,5. Menos problemáticas resultan, en cambio las relaciones sociales y la necesidad de interactuar con la gente, el uso de sistemas alternativos de comunicación o el uso de espesante para ingerir líquidos.

Otro tema de relevancia en la situación de las personas con lesión medular es su relación con el ámbito laboral (gráfico 5), puesto que su dolencia provoca cambios drásticos en la situación profesional y económico una vez se produce la lesión. En la muestra analizada un 65,23% de los encuestados declaró poseer un trabajo antes de sufrir la LM en una amplísima variedad de oficios (trabajos administrativos, de hostelería, esteticistas, conductores, agricultura, medicina, marketing, docencia y un largo etcétera). Sin embargo, en la actualidad, un 89,31% ya no posee un empleo de carácter remunerado. De hecho, un 84,50% manifiesta no encontrarse actualmente en búsqueda activa de trabajo o formación. Es evidente que la LM ha supuesto mayoritariamente el abandono del trabajo habitual previo.

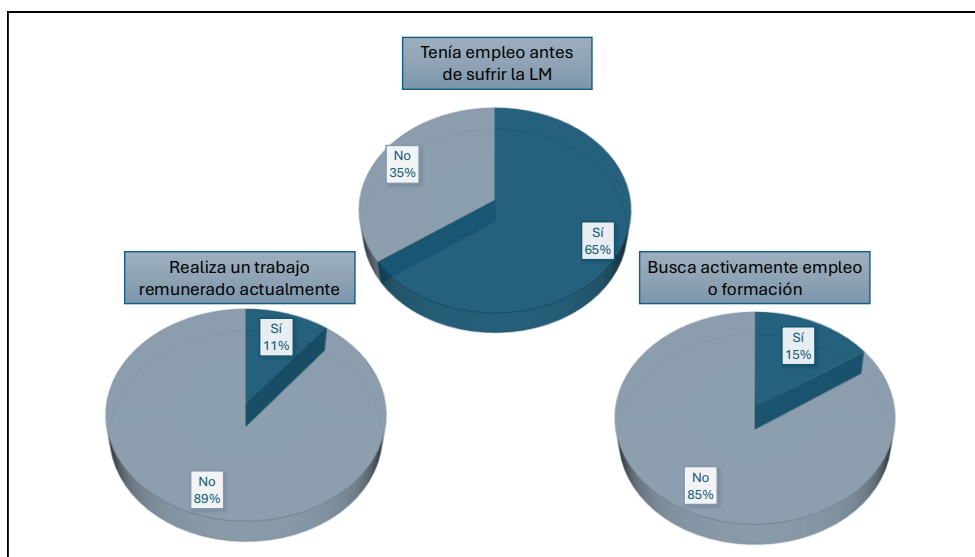


Gráfico 5. Situación laboral antes y después de la LM

Ante la pregunta sobre el ofrecimiento de adaptación del empleo anterior a la nueva situación tras sufrir LM, un 71,68% manifiesta que no era factible esta adaptación. Mientras que un 14,45% sí consiguió acogerse a esta posibilidad, el restante 13,86% declara no haber recibido esa oportunidad pese a que era posible adaptar su puesto de trabajo a su problemática. Este aspecto supone otra reflexión importante en lo que respecta a la demanda social de este colectivo.

En otro bloque de preguntas se plantea en qué modo afectan a la vida del LM una serie de aspectos aun recibiendo ayuda para ellos. Las respuestas están medidas en una escala Likert de 5 puntos (1-No me influye nada; 5- Me influye bastante). Se presentan los resultados medios obtenidos, de manera que, cuanto mayor es dicha media, más afectada se encuentra la persona (tabla 2).

Tabla 2. Media en que afectan distintos aspectos a la vida diaria de las personas con LM

ASPECTO	MEDIA
Insuficiente o ninguna accesibilidad a lugares públicos	3.14
Falta o insuficiencia de servicios del Estado (seguros/pensiones, etc. para lesionados medulares)	3.07
Falta o insuficiencia de medios de transporte adaptados para largas distancias	3.04
Falta o insuficiencia de servicios de asistencia y cuidado	2.77
Situación financiera problemática	2.75
Falta o insuficiencia de medicación y suministros de apoyo médico	2.71
Actitud negativa de la sociedad hacia las personas con discapacidad	2.41
Falta o insuficiencia de tecnología de asistencia para moverme distancias cortas	2.32
Falta o insuficiencia de medios de comunicación adaptados	2.02
Actitud negativa de mis amigos hacia mi discapacidad	1.82
Actitud negativa de mis vecinos, colegas de trabajo y conocidos hacia mi discapacidad	1.79
Actitud negativa de mi familia y parientes hacia mi discapacidad	1.76

La accesibilidad a lugares públicos es el principal elemento que se señala, pues afecta en gran medida a las personas con dificultades para desplazarse. Las ciudades no están acondicionadas para esta situación y las barreras arquitectónicas son

un problema de gravedad que influye muy negativamente en este colectivo. En segundo lugar, se encuentra la falta o insuficiencia de servicios públicos para las personas con LM. Nuevamente es una nota de atención para las administraciones a la hora de procurarles beneficios de distintos tipos (asistenciales, financieros, etc.). La escasez de medios de transporte adaptados quedaría en tercer lugar. Por el contrario, la actitud social negativa de familia, conocidos y amigos es el aspecto que afecta en menor medida a los encuestados, por lo que parece que la sociedad andaluza manifiesta una buena disposición hacia las personas con LM.

Por lo que se refiere a la atención médica, más de la mitad de los encuestados ha requerido al menos una visita domiciliaria del médico de cabecera en el último año. Seguidamente, el servicio de enfermería, fisioterapia y farmacia son los más demandados. A la pregunta sobre la necesidad de recibir asistencia sanitaria el último año y no haberla conseguido responden afirmativamente un 31,84% de las personas encuestadas. Los motivos que han originado esta situación han sido variados (tabla 3). Las largas listas de espera, seguido de la no disponibilidad del servicio han sido los aspectos más señalados. Se trata de un problema recurrente en la sanidad andaluza, donde la saturación en las citas médicas provoca este tipo de situaciones que sufren las personas con LM. También es notable el casi 12% de encuestados que señalan que no podían permitirse el coste, signo de la necesidad de acudir a la sanidad privada para poder recibir el servicio que requerían.

Tabla 3. Razones por las que no se ha recibido asistencia sanitaria pese a solicitarla

Razones	%
No podía permitirme el coste de la asistencia sanitaria	11.89%
No había servicio disponible	24.48%
Largas listas de espera para acceder al servicio	55.94%
No tenía transporte adaptado	11.89%
No podía permitirme el coste del transporte	2.80%
Me habían tratado mal anteriormente	6.29%
La medicación o las instalaciones no eran las adecuadas	7.69%
Las habilidades de los profesionales sanitarios no eran adecuadas	13.99%
No sabía a dónde tenía que ir	10.49%
Lo solicité pero me denegaron el servicio	12.59%
Pensé que no estaba lo suficientemente mal para ir	6.99%

No obstante, el grado de satisfacción con los servicios de atención sanitaria de la zona en que viven los encuestados es de 6,28 puntos sobre 10. Algo más del 40% se encuentran satisfechos o muy satisfechos, mientras que alrededor del 22,5% manifiestan su insatisfacción con este aspecto.

Otro elemento tratado es la satisfacción que presentan los lesionados medulares con una serie de aspectos de su vida (gráfico 6). Se observa que el mayor grado de satisfacción de las personas encuestadas es con su vida familiar, aspecto en el que más del 80% se siente satisfecho o muy satisfecho. A continuación, aparecen la relación con amigos y parientes, con uno mismo y con la vida en su conjunto. Los aspectos peor valorados son la vida sexual, la situación profesional y la capacidad de llevar a cabo las actividades diarias.

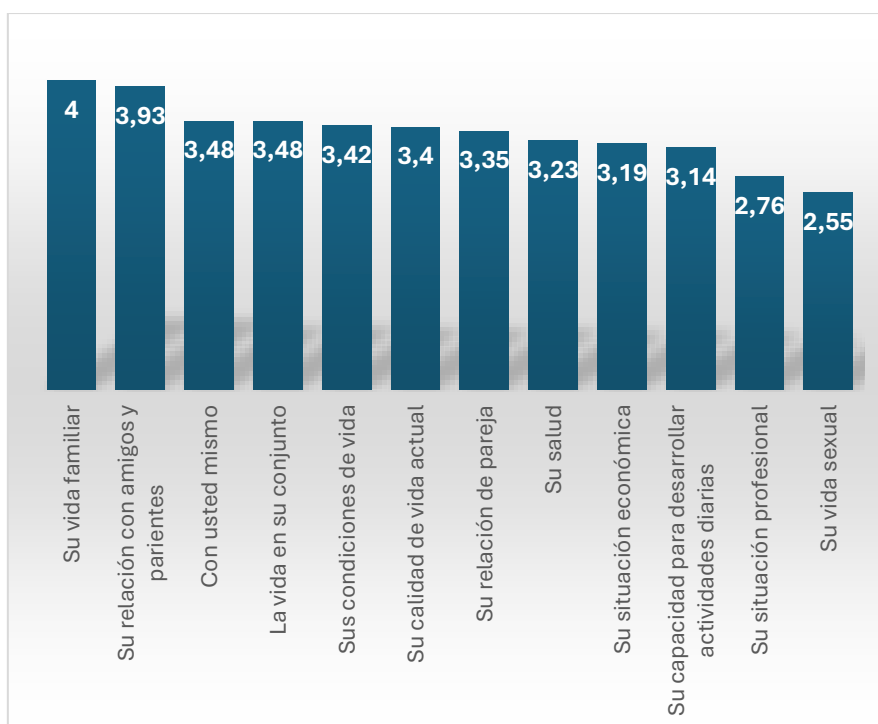


Gráfico 6. Nivel medio de satisfacción con aspectos de la vida del LM

Comparando la percepción de la salud actual de los lesionados respecto a la que mantenían hace un año, la mayoría considera que permanece igual. Sin embargo, más de un 30% manifiesta que ha empeorado y sólo un 23,89% se siente mejor o mucho mejor.

El siguiente bloque del cuestionario plantea una serie de necesidades que puede requerir la persona con LM, para consultar a los encuestados si tiene esa necesidad y, en caso afirmativo, cómo la está cubriendo en la actualidad. Más de las tres cuartas partes de la muestra requiere un hogar adaptado que ha debido asumir completamente por sus propios medios. También el transporte adaptado, que necesita un 62% de las personas y deben cubrir completamente en el 45% de los casos o la ayuda en el hogar, donde se asume por medios propios en el 35,40% de los casos entre el 68% que lo requiere. Por el contrario, la atención médica general y el material sanitario, que necesita la mayor parte de la muestra, sí es cubierta en su mayoría por medios públicos.

Casi un 38% de los encuestados estima en más de 600€ los gastos mensuales que le suponen los cuidados asociados a su LM (gráfico 7). Sólo un 15% considera que esta cifra es menor a 200€ por tratarse de una lesión de carácter menor.

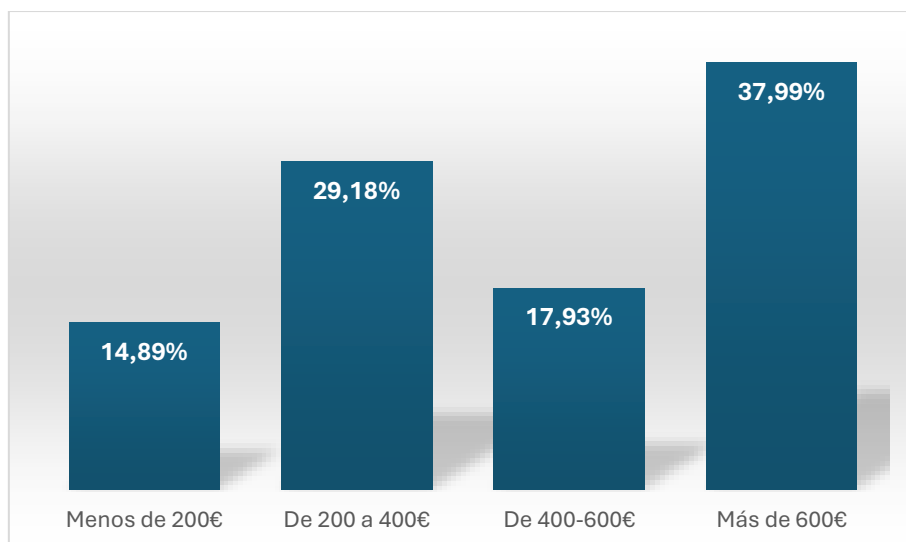


Gráfico 7. Gasto mensual estimado en los cuidados asociados a la LM

De este importe estimado, asume más del 80% por sus propios medios económicos el 44% de las personas encuestadas. Más del 71% de los lesionados asumen prácticamente la mitad o más de sus gastos por sí mismos.

Seguidamente se plantea cómo se valora la relación entre ingresos y gastos para poder solicitar ayudas públicas para acceder a subvenciones en cuatro aspectos (gráfico 8). Como se aprecia en el gráfico, mayoritariamente se considera insuficiente/baja la opción de acceder a estas ayudas, en especial en la compra de vehículos adaptados y la mejora de accesibilidad de la vivienda. La media, si tomamos una escala de 1-Insuficiente a 4-Excelente, no alcanza siquiera el valor 1,5 en ninguno de los cuatro aspectos propuestos.

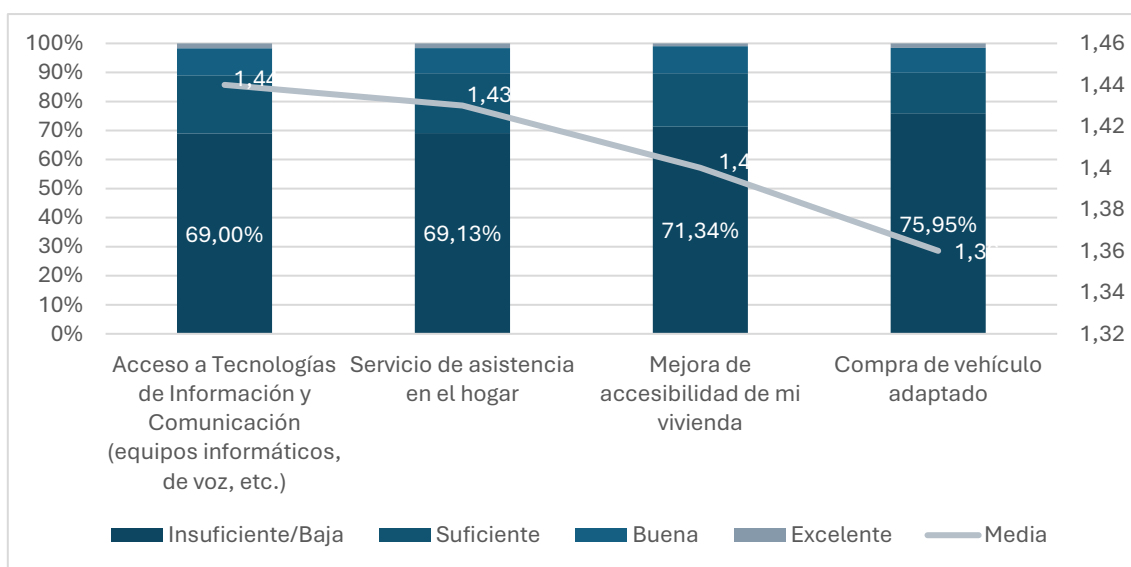


Gráfico 8. Valoración del acceso a ayudas o subvenciones para distintas necesidades

En cuanto a la sensación que les provoca la lesión (gráfico 9), las miradas de los desconocidos y que las personas sientan lástima por ellos son los aspectos con mayor frecuencia. No obstante, en todos los casos los porcentajes en que estas

situaciones se dan “a menudo” o “siempre” son muy reducidos. De hecho, valorando en una escala de 5 puntos donde 1- Nunca y 5-Siempre, todos los problemas señalados presentan una media inferior al punto medio de 2,5 salvo en el caso de las miradas de desconocidos que es ligeramente superior (2,63). Afortunadamente, sentir vergüenza por la lesión o que las personas se sientan incómodas a su alrededor presentan altos porcentajes de respuesta “nunca”.

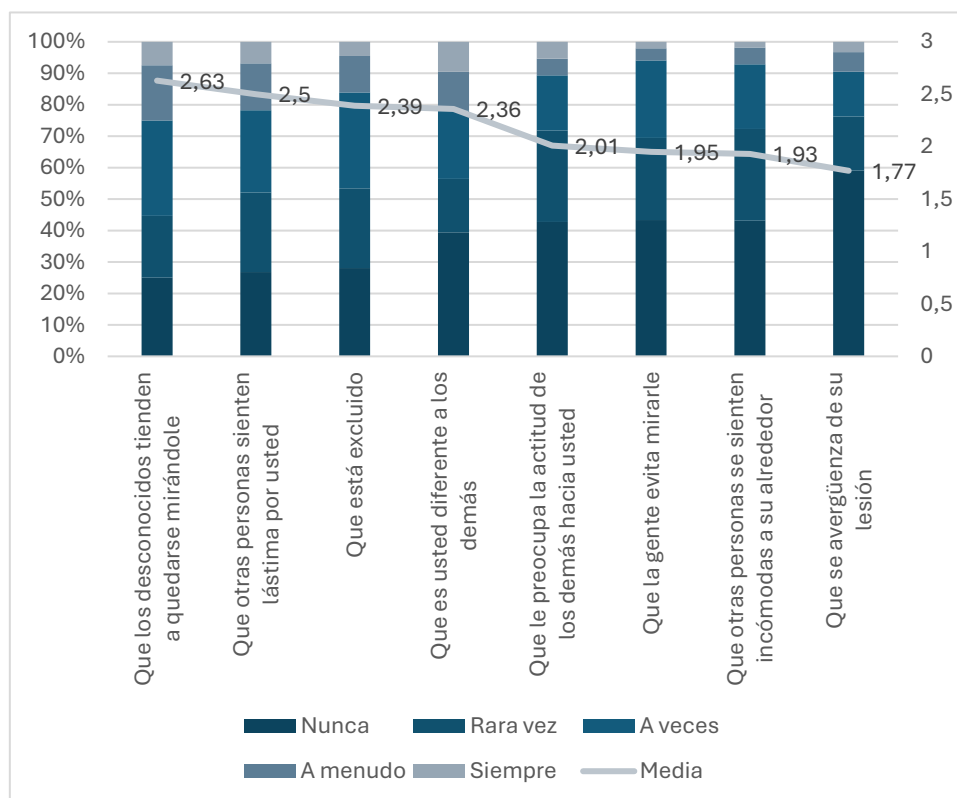


Gráfico 9. Frecuencia de sensaciones que puede provocar la LM

5. CONCLUSIONES

Este trabajo ha pretendido contribuir a la brecha entre las necesidades y demandas de las personas con lesión medular y las políticas públicas que en la actualidad tratan de cubrir dichas cuestiones. Se ha tratado de identificar el impacto de su condición en diferentes aspectos de su vida identificando las barreras y facilitadores percibidos para la adaptación y manejo de su lesión, así como las mejoras necesarias para la protección y el apoyo de estas personas. Así, se ha presentado un nuevo conjunto de datos sobre la vida de los afectados para ofrecer una visión matizada y vivencial de los desafíos que enfrentan. Fruto de los resultados obtenidos, se plantean una serie de recomendaciones.

Establecer programas de rehabilitación sostenida con visitas regulares a domicilio o en centros especializados, que incluyan fisioterapia, terapia ocupacional y seguimiento médico, adaptados a las necesidades cambiantes del paciente, para asegurar su mantenimiento físico y mejorar su calidad de vida a largo plazo.

Crear un servicio de evaluación personalizada para equipos de asistencia, donde un equipo multidisciplinario (fisioterapeuta, ingeniero de rehabilitación, etc.) evalúe y ajuste los dispositivos a las características y necesidades específicas del paciente, asegurando su máxima funcionalidad y comodidad.

Reformular las políticas de prestaciones, permitiendo el trabajo a tiempo parcial o flexible sin perder los beneficios económicos, y establecer un sistema de "prueba de trabajo" donde los lesionados puedan volver al trabajo por un período determinado sin riesgo de perder sus prestaciones si deben dejar de trabajar nuevamente.

Implementar un programa de subvenciones y préstamos de tecnología asistencial, que permita a los afectados adquirir los dispositivos necesarios, con opciones de financiación a bajo costo o mediante subvenciones totales para aquellos con mayores necesidades económicas, facilitando su acceso sin trabas financieras significativas.

Establecer subvenciones y asesoramiento técnico para la adaptación del hogar, además de la implementación de un "mapa de accesibilidad" público que identifique los lugares accesibles en la comunidad, facilitando la movilidad y planificación diaria de los lesionados y sus familias.

Incorporar un componente de salud mental obligatorio en los programas de rehabilitación, que incluya acceso a terapia psicológica semanal y grupos de apoyo específicos para lesionados y cuidadores, integrando la salud mental como parte esencial del tratamiento continuo.

Lanzar campañas de sensibilización y talleres de inclusión en escuelas y empresas, donde se eduque sobre la lesión medular, se fomenten actitudes inclusivas, y se ofrezcan herramientas para la integración efectiva de personas con discapacidad en todos los aspectos de la vida social y profesional.

Establecer nuevos incentivos fiscales y programas de formación para empresas que adapten los puestos de trabajo a las necesidades de los empleados con lesión medular, junto con un sistema de mentoría que facilite la reintegración laboral progresiva y soporte a largo plazo para asegurar la estabilidad y el bienestar del trabajador.

Las recomendaciones presentadas, aunque fundamentadas en el análisis exhaustivo de las experiencias y desafíos identificados en el grupo focal, son propuestas que deben ser contextualizadas dentro de las realidades de disponibilidad de recursos y capacidad institucional. Entendemos que la implementación de estas medidas puede encontrar obstáculos en términos de financiación, infraestructura y coordinación autonómica. Y que desarrollar todas estas recomendaciones de manera simultánea sería sumamente complejo. No obstante, estas propuestas no deben ser vistas como metas inalcanzables, son un punto de referencia y partida a medio-largo plazo. Sería fundamental mantener una actitud de flexibilidad y apertura, y sobre todo de escucha activa para abordar las necesidades del colectivo. La retroalimentación continua, la obtención de nuevos datos cualitativos y cuantitativos serán fundamentales para desarrollar nuevas políticas más eficaces y eficientes.

AGRADECIMIENTO

Este trabajo forma parte del Proyecto ASPAYM INNOVA de la Federación de Lesionados Medulares ASPAYM, a la que agradecemos su confianza en el grupo de investigación ECODIR de la Universidad de Córdoba para llevar a cabo uno de los objetivos de dicho proyecto.

REFERENCIAS

- Alcaraz Rousselet, M. Á. (2006). Capítulo 8. Escalas de calidad de vida en relación con la salud. Aplicación a la lesión medular. *Estudio a partir de dos modelos concretos: Lesión Medular*, 67.
- Arejan, R. H., Azadmanjir, Z., Ghodsi, Z., Dehghan, H. R., Sharif-Alhoseini, M., Tabary, M., Khaleghi-Nekou, M., Naghdi, K., Vaccaro, A. R., Zafarghandi, M. R., & Rahimi-Movaghar, V. (2021, 2022/05/01). How Can Policymakers be Encouraged to Support People With Spinal Cord Injury—Scoping Review. *Global Spine Journal*, 12(4), 732-741. <https://doi.org/10.1177/21925682211005406>
- Arroyo Espinal, M.J. (2015), *Calidad de vida en personas con lesión medular*, Tesis Doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 377 pp. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=128701>.
- Bailey, K. A., Gammage, K. L., van Ingen, C., & Ditor, D. S. (2015, 2015/09/01/). "It's all about acceptance": A qualitative study exploring a model of positive body image for people with spinal cord injury. *Body Image*, 15, 24-34. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bodyim.2015.04.010>
- Beauregard, L., Guindon, A., Noreau, L., Lefebvre, H., & Boucher, N. (2012). Community needs of people living with spinal cord injury and their family. *Topics in Spinal Cord Injury Rehabilitation*, 18(2), 122.
- Cenzano, J. (2002), La dimensión de la lesión medular, en MARTIN, S. (coord.) *Guía Práctica para lesionados medulares*, Aspaym, Madrid, pp. 18-22
- Conti, A., Clari, M., Kangasniemi, M., Martin, B., Borraccino, A., Campagna, S. J. D., & rehabilitation. (2022). What self-care behaviours are essential for people with spinal cord injury? A systematic review and meta-synthesis. 44(7), 991-1006.
- De Lisa Md, M. S. E. J. A. (2002, 2002/03/01). Quality Of Life For Individuals With Sci: Let'S Keep Up The Good Work. *The Journal of Spinal Cord Medicine*, 25(1), 1-1. <https://doi.org/10.1080/10790268.2002.11753593>
- Diviani, N., Zanini, C., Jaks, R., Brach, M., Gemperli, A., & Rubinelli, S. (2020, 2020/08/01/). Information seeking behavior and perceived health literacy of family caregivers of persons living with a chronic condition. The case of spinal cord injury in Switzerland. *Patient Education and Counseling*, 103(8), 1531-1537. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pec.2020.02.024>
- Hammell, K. W. (2004, 2004/09/01). Exploring quality of life following high spinal cord injury: a review and critique. *Spinal Cord*, 42(9), 491-502. <https://doi.org/10.1038/sj.sc.3101636>

- Jazayeri, S.B., Maroufi, S.F., Esmail, M., Dabbagh, M.A. et. al.(2023), "Incidence of traumatic spinal cord injury worldwide: A systematic review, data integration, and update", *World Neurosurg X*, Vol. 18, pp. 1-16, DOI: 10.1016/j.wnsx.2023.100171
- Jiménez Herrera, B. L., Miranda, A. T. S., & Sandoval, M. E. (2004). Evaluación de la calidad de vida en lesionados medulares. *Acta ortopédica mexicana*, 18(2), 54-60.
- Kang, J., Cho, S. S., Kim, H. Y., Lee, B. H., Cho, H. J., & Gwak, Y. S. (2020, 2020/08/01). Regional Hyperexcitability and Chronic Neuropathic Pain Following Spinal Cord Injury. *Cellular and Molecular Neurobiology*, 40(6), 861-878. <https://doi.org/10.1007/s10571-020-00785-7>
- Khandelwal, A., Shafer, L. A., & Ethans, K. (2022, 2022/06/01). Does severity of spinal cord injury predict likelihood of suffering chronically from severe depression and anxiety? *Spinal Cord Series and Cases*, 8(1), 58. <https://doi.org/10.1038/s41394-022-00525-7>
- Organización Mundial de la Salud (2013), *International perspectives on spinal cord injuries*, Disponible en: <https://www.who.int/es/news/item/02-12-2013-spinal-cord-injury-as-many-as-500-000-people-suffer-each-year> [Recuperado el 12 de agosto de 2024].
- Organización Mundial de la Salud (2024), *Lesión de la médula espinal, datos y cifras. Centro de prensa. Nota descriptiva*, Disponible en: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/spinal-cord-injury>. [Recuperado el 12 de agosto de 2024].
- Perrouin-Verbe, B., Lefevre, C., Kieny, P., Gross, R., Reiss, B., & Le Fort, M. (2021, 2021/05/01/). Spinal cord injury: A multisystem physiological impairment/dysfunction. *Revue Neurologique*, 177(5), 594-605. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.neurol.2021.02.385>
- Romero-Cullerés, G., Sánchez-Raya, J., Conejero-Sugrañes, J., & González-Viejo, M. Á. (2011). Validación de la versión española del cuestionario King's Health para la evaluación de la calidad de vida relacionada con la incontinencia urinaria en pacientes con lesión medular. *Medicina clínica*, 137(11), 491-494.
- Sánchez Raya, J., Culleres, G. R., Viejo, M. G., Garcerán, L. R., Fernández, L. G., & Sugrañes, J. C. (2010). Evaluación de la calidad de vida en pacientes con lesión medular comparando diferentes métodos de vaciado vesical. *Actas Urológicas Españolas*, 34(6), 537-542.
- Trenaman, L. M., Miller, W. C., Escorpizo, R., & the, S. R. T. (2014, 2014/11/01). Interventions for improving employment outcomes among individuals with spinal cord injury: A systematic review. *Spinal Cord*, 52(11), 788-794. <https://doi.org/10.1038/sc.2014.149>
- Van Loo, M. A., Post, M. W. M., Bloemen, J. H. A., & Van Asbeck, F. W. A. (2010). Care needs of persons with long-term spinal cord injury living at home in the Netherlands. *Spinal Cord*, 48(5), 423-428.
- Zarco-Periñan, M. J., Barrera-Chacón, M. J., García-Obrero, I., Mendez-Ferrer, J. B., Alarcon, L. E., & Echevarria-Ruiz de Vargas, C. (2014). Development of the Spanish version of the Spinal Cord Independence Measure version III: cross-cultural adaptation and reliability and validity study. *Disability and rehabilitation*, 36(19), 1644-1651. Doi: <https://doi.org/10.3109/09638288.2013.864713>

Turismo

APPROACHING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS IN SUSTAINABLE TOURISM RESEARCH: A BIBLIOMETRIC STUDY AND SYSTEMATIC ANALYSIS 2015-2023

Alexandra Meira Lavaredas, alexandra.lavaredas@ipleiria.pt, CiTUR-Polytechnic University of Leiria, Portugal/Project FAST-Agenda ATT-PRR

Filipa Campos, filipa.a.campos@hotmail.com, CiTUR-Polytechnic University of Leiria, Portugal

Giovana Goretti Feijó Almeida, giovana.almeida@ipleiria.pt, CiTUR-Polytechnic University of Leiria, Portugal/Project FAST-Agenda ATT-PRR

Francisco Dias, francisco.dias@ipleiria.pt, CiTUR-Polytechnic University of Leiria, Portugal/Project FAST-Agenda ATT-PRR

Paulo Almeida, paulo.almeida@ipleiria.pt, CiTUR-Polytechnic University of Leiria, Portugal/Project FAST-Agenda ATT-PRR

ABSTRACT

Tourism has a significant impact on the society's development. This study aims to analyze the integration of the Sustainable Development Goals (SDGs) in various tourism areas through a bibliometric analysis and a systematic review of the literature published between 2015 and 2023 in the Scopus database. The results show that the SDGs have been the object of attention by scholars since 2015. The findings reveal that economy and governance are the areas covered the most, with SDG 8 (Decent Work and Economic Growth), SGD 12 (Responsible Consumption and Production), and SGD 17 (Partnerships for the Goals) leading the ranking of the 50 most quoted papers. This paper highlights the fact that the social dimension of tourism is undervalued by researchers and SGD 14, related to life under water was given little attention by scholars, showing that the academia is not completely aligned with the Agenda 2030.

KEYWORDS: Sustainable tourism, Decent work and economic growth (SDG 8), Responsible Consumption and Production (SDG 12), Life under water (SDG 14), Partnerships for the Goals (SDG 17)

CARRYING CAPACITY AND LIMITS OF ACCEPTABLE CHANGE IN TOURISM: A COMPREHENSIVE OVERVIEW

Diana Ferreira, dianafsferreira@ua.pt, Center for Environmental and Marine Studies (CESAM), Department of Environment and Planning, University of Aveiro, Portugal

Francisca Santos, francisca.s@ua.pt, Center for Environmental and Marine Studies (CESAM), Department of Environment and Planning, University of Aveiro, Portugal

Fátima Lopes Alves, malves@ua.pt, Center for Environmental and Marine Studies (CESAM), Department of Environment and Planning, University of Aveiro, Portugal

Rui Augusto da Costa, rui.costa@ua.pt, Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies (GOVCOPP), University of Aveiro, Portugal

Adriana Fumi Chim-Miki, adriana.c.miki@ua.pt, Federal University of Campina Grande, Brazil

ABSTRACT

Monitoring the externalities of any economic activity is crucial for offering managers insights, to create actions addressing community needs, minimizing negative impacts, and enhancing positive outcomes. In this sense, in the tourism sector, two key approaches can help managers conduct sustainable tourism development, Carrying Capacity (CC) and Limits of Acceptable Change (LAC). Nevertheless, their practical use remains unclear to many scholars and practitioners. This study has twofold objectives. Firstly, it aims to explore the CC and LAC approaches' evolution, similarities, and differences. Second, it aims to indicate the assessment methods and main criticisms aiding the use of CC and LAC in tourism management. We developed a literature review analyzing 94 scientific articles from the SCOPUS database. Results ed that concepts of both perspectives have evolved. While Carrying Capacity and Limits of Acceptable Change differ, their complementary aspects enable joint application. However, challenges persist in defining and assessing CC, with doubts surrounding the accuracy of LAC results. This study aims to provide a useful overview and monitoring guidance for industry practitioners.

KEYWORDS: Tourism Carrying Capacity, Limits Of Acceptable Change, Environmental Management

A REVIEW OF ECONOMIC INDICATORS IN TOURISM: IMPLICATIONS FOR DESTINATION COMPETITIVENESS

Rui Costa, Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies (GOVCOPP), University of Aveiro, Portugal

André Pedrosa, Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies (GOVCOPP), University of Aveiro, Portugal

Adriana Fumi Chim-Miki, Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies (GOVCOPP), University of Aveiro, Portugal; Federal University of Campina Grande, Brazil

Filipa Brandão, Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies (GOVCOPP), University of Aveiro, Portugal

ABSTRACT

The objective of this research was to develop a theoretical framework for assessing the economic impact of tourism, with a particular focus on destination competitiveness. A systematic integrative literature review and thematic content analysis were employed to identify and categorise 2271 economic indicators, which were grouped into 31 subdimensions and six dimensions: Economic value of the destination, Tourism supply, Business economic value, Tourism demand, Connected economy, and Political and institutional context. The findings indicate a transition from conventional metrics, such as income and employment, to a more comprehensive range of societal impacts, including local economic pressures, social responsibility, and compliance. The research underscores the necessity to delve deeper into the connected economy and aligns with contemporary trends, such as the Beyond GDP approach, reflecting evolving expectations in the literature and practice.

KEYWORDS: Economic indicators, Tourism destinations competitiveness, Systematic Integrative Literature Review

EL TURISMO CINEMATOGRAFICO: UN ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO (1998-2024)

Esmeralda Crespo-Almendros, ecrespo@ugr.es, Universidad de Granada, Facultad de ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Cartuja, s/n 18071 Granada (España)

M^a Belén Prados Peña, bprados@ugr.es, Universidad de Granada, Facultad de ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Cartuja, s/n 18071 Granada (España)

Maria Carmen Puche-Ruiz, mpuche@us.es, Instituto Andaluz de Investigación e Innovación en Turismo (IATUR, Instituto Andaluz de Investigación e Innovación en Turismo). Avda. San Francisco Javier, s/n. 41018 Sevilla (España).

RESUMEN

Este trabajo pretende analizar la evolución del interés científico por el turismo cinematográfico durante el periodo 1998-2024. Para ello, se emplea una metodología de análisis bibliométrico, utilizando la base de datos Scopus. El trabajo proporciona un amplio panorama de las tendencias, principales publicaciones, instituciones implicadas y redes de colaboración, y constata el creciente interés de los investigadores por descubrir cómo el cine, la televisión y las plataformas digitales tienen un impacto real en las motivaciones de viaje. Los resultados revelan la existencia de dos clústeres principales, que investigan la importancia de las motivaciones y perfiles de los turistas, así como la configuración de la imagen de marca de los destinos turísticos mostrada en pantalla.

PALABRAS CLAVE: turismo cinematográfico; ficción audiovisual; gestión turística; marca de destino; comportamiento turístico

ABSTRACT

This paper aims to analyze the evolution of scientific interest in film-induced tourism over the period 1998-2024. To this end, a bibliometric analysis methodology is employed, using Scopus database. This work provides a wide overview of the trends, main publications, institutions involved and cooperation networks and verifies the growing interest of researchers in discovering how cinema, television and digital platforms have a real impact on travel motivations. The results reveal the existence of two main clusters, which investigate the importance of tourists' motivations and profiles, as well as the configuration of the brand image of tourist destinations shown on screen.

KEYWORDS: film-induced tourism; audiovisual fiction; tourism management; destination branding; tourist behavior.

LA CONTRATACIÓN LABORAL COMO HERRAMIENTA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DE ALOJAMIENTO

Vanessa M^a Suárez Porto, vsuarez@uvigo.gal, Universidad de Vigo
M^a Montserrat Cruz González, mcruz@uvigo.gal, Universidad de Vigo
Francisco Javier Sánchez Sello, javiss@uvigo.gal, Universidad de Vigo

RESUMEN

Actualmente, las empresas del sector turístico se preocupan por ser socialmente responsables, ya que es fundamental para tener una imagen de sostenibilidad social, por lo que no sólo deben cuidar el medio ambiente, sino también a sus recursos humanos, mejorando sus condiciones laborales y de trabajo. En el presente estudio se realiza un análisis de los diferentes tipos de contratos utilizados en las empresas del sector turístico, diferenciando por áreas funcionales, y se observa cómo afectan dichos contratos a los empleados de las mismas, siendo así los empleados los principales stakeholders. Para realizar dicho análisis, se han obtenido los datos a través de una encuesta dirigida al departamento de RRHH de las empresas de alojamiento y una vez analizados los resultados, se ha constatado que las medidas en Responsabilidad Social inciden positivamente en sus recursos humanos, ya que suponen una mejora profesional e incrementan la estabilidad laboral.

PALABRAS CLAVE: Responsabilidad social empresarial, sector turístico, recursos humanos, empleo, contratos.

ABSTRACT

Currently, companies in the tourism sector are becoming increasingly concerned about being socially responsible. Since it is essential to display an image of social sustainability, they must not only take care of the environment but also their human resources, improving both working conditions and actual work. In this study, an analysis of the different types of contracts used in companies in the tourism sector is carried out, differentiating them by functional area. Thus, it is observed how these contracts affect employees, who are the main stakeholders. To carry out this analysis, the data were obtained through a survey of the HR departments of accommodation companies. Analysis of these results indicates that the measures of social responsibility have a positive impact on human resources because they allow professional improvement and increase job stability.

KEYWORDS: Corporate social responsibility, Spanish tourism sector, human resources, contracts, accommodation.

BUSINESS PERFORMANCE IN HOTEL INDUSTRY: A COMPREHENSIVE APPROACH USING BIBLIOMETRIC METHODS

Carlos Sampaio, cfsampaio@gmail.com, Instituto Politécnico de Castelo Branco & NECE-UBI

Mónica Régio, monicaregio@ipcb.pt, Instituto Politécnico de Castelo Branco

José Manuel Hernández Mogollón, jmherdez@unex.es, Universidad de Extremadura

ABSTRACT

This study presents a bibliometric analysis of business and financial performance research in the hotel industry, covering the period from 1997 to 2024. Using data from 560 documents, it maps the evolution of the research stream. The results reveal a growing emphasis on non-financial metrics, particularly stakeholder perceptions and sustainability practices, which are increasingly linked to competitive advantage and financial success. Strategic backgrounds like the resource-based view of the firm and dynamic capabilities theory are also identified as critical for understanding hotel performance. The study highlights the need for a more comprehensive performance measurement approach in the hotel industry, integrating both financial and non-financial indicators. Implications for future research include the impact of digital transformation and regional variations in performance metrics.

KEYWORDS: Business performance, financial performance, hotel Industry

OUTCOMES FROM THE RELATIONSHIP BETWEEN CO-CREATION AND PLACE ATTACHMENT: A LITERATURE REVIEW

Larissa Fernanda de Lima Almeida, larissal.almeida@ua.pt, Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies (GOVCOPP), Department of Economics, Management, Industrial Eng. and Tourism, University of Aveiro, Aveiro, Portugal

Elisabeth Kastenholz, elisabethk@ua.pt; Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies (GOVCOPP), Department of Economics, Management, Industrial Eng. and Tourism, University of Aveiro, Aveiro, Portugal

Rui Augusto da Costa, c.rui.costa@ua.pt; Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policies (GOVCOPP), Department of Economics, Management, Industrial Eng. and Tourism, University of Aveiro, Aveiro, Portugal

ABSTRACT

Co-creation and place attachment are two elements connected in the value-creation process of tourism experiences. The interactions that happen in their flow influence people's behaviour at the destination; understanding the relationship between co-creation and place attachment and the outcomes from this process can support strategy development, especially regarding destination promotion. This literature review proposes to analyse the outcomes from the relationship between co-creation and place attachment and how it can influence destination promotion.

KEYWORDS: Co-creation; Place attachment; Destination promotion; Value-creation.

ACKNOWLEDGEMENTS

This study was financially supported by the research unit on Governance, Competitiveness and Public Policy (UIDB/04058/2020)+(UIDP/04058/2020), funded by national funds through FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia and by the PRR – Plano de Recuperação e Resiliência and by the NextGenerationEU funds at Universidade de Aveiro, through the scope of the Agenda Business Innovation "ATT Agenda Mobilizadora Acelerar e Transformar o Turismo" (Project no. 47 with the application C645192610-00000060).

PROPUESTA DE UN ENFOQUE MULTIMETODOLÓGICO BASADO EN LA CIENCIA DE DATOS PARA EL ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA DEL TURISTA A TRAVÉS DEL *CUSTOMER JOURNEY*^{56,57}

Ana María Campón-Cerro, amcampon@unex.es, Universidad de Extremadura (España) y NECE-UBI, Universidade da Beira Interior (Portugal)

Elena Sánchez-Vargas, elenasv@unex.es, Universidad de Extremadura (España)

Bárbara Sofía Pasaco-González, sofíap@unex.es, Universidad de Extremadura (España)

Elide Di-Clemente, ediclemente@unex.es, Universidad de Extremadura (España)

Ana Moreno-Lobato, anamorenol@unex.es, Universidad de Extremadura (España)

RESUMEN

El *Big Data* es una fuente de información que permite tomar decisiones basadas en datos. Utilizando un lago de datos con datos procedentes de turistas, se propone analizar dos tipos de *Big Data*; datos de transacciones (en forma de datos procedentes de reservas y estancias de turistas) y *User Generated Content* (UGC) en forma de comentarios escritos por turistas. Con estos datos se propone un modelo de análisis de las etapas pre-viaje y post-viaje del *customer journey* siguiendo el enfoque de Fuchs *et al.* (2014), en el que se analizan los datos de procesos comerciales secuenciales asociados al destino: búsqueda web, reservas y retroalimentación. El objetivo de este trabajo es proponer un enfoque multimetodológico que permita comprender la experiencia del turista a través del *customer journey*, aplicando la ciencia de datos. Para ello se propone una combinación de metodologías con cuatro tipos de análisis basados en técnicas de neuromarketing, inteligencia de negocios, estadística y *Machine Learning*.

PALABRAS CLAVE: Experiencia del turista, Customer journey, Ciencia de datos, Lago de datos, Marketing turístico.

ABSTRACT

Big Data serves as a valuable source of information that enables data-driven decision-making. By using a data lake containing data from tourists, this study proposes to analyze two types of Big Data: transactional data (from tourist booking and stays) and User-Generated Content (UGC) as written reviews by tourists. With this data, an analysis model of the pre-trip and post-trip stages of the customer journey is proposed following the approach of Fuchs *et al.* (2014), which examines sequential commercial processes related to the destination: web searches, booking and feedback. The aim of this paper is to propose a multimethodological approach to understanding the tourist experience through the customer journey, applying data science. To achieve this, the study suggests combining four types of analysis based on neuromarketing techniques, business intelligence, statistics and machine learning.

KEYWORDS: Tourist experience, Customer journey, Data science, Data lake, Tourism marketing

⁵⁶ La difusión de esta investigación está financiada por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y la Junta de Extremadura (Consejería de Educación, Ciencia y Formación Profesional) a través de una ayuda GR24012.

⁵⁷ Proyecto cofinanciado por el Fondo Social Europeo Plus (FSE+) y la Junta de Extremadura en el marco de las "Ayudas para la contratación de personal investigador predoctoral en formación en el Sistema Extremeño de Ciencia Tecnología e Innovación" (N. de Expediente PD 23012).

DIGITALIZACION Y SOSTENIBILIDAD TURISTICA. UN ENFOQUE A TRES NIVELES

M^a Reyes González Ramírez, mr.gonzalez@ua.es, Universidad de Alicante

José Luis Gascó Gascó, jl.gasco@ua.es, Universidad de Alicante

Juan Llopis Taverner, juan.llopis@ua.es, Universidad de Alicante

RESUMEN

Digitalización y sostenibilidad son dos temas claves en las agendas de cualquier agente del sector turístico hoy día. Por ello el objetivo del presente trabajo es realizar una revisión de la literatura sobre digitalización y sostenibilidad en turismo y hospitalidad. Para ello se analizan 100 artículos según diversas clasificaciones como contexto nacional, ámbito del estudio, métodos de investigación, técnicas estadísticas y tecnologías analizadas, siguiendo categorizaciones ya usadas en anteriores revisiones de la literatura. Subyace la necesidad de gestionar éticamente, con una visión amplia, a largo plazo y con sentido de la responsabilidad social las TICs, ya que, aunque son muchas las oportunidades que ofrecen para el turismo y sus agentes relacionados, también presentan múltiples retos para el entorno y la sociedad. La principal limitación reside en la acotación de los trabajos objeto de estudio, a saber: artículos publicados en revistas indexadas en la categoría de Hospitality, Sports and Tourism en la WoS (Web of Science). Por tanto, se han dejado fuera artículos publicados en otros ámbitos, así como libros o comunicaciones presentados a congresos. Este estudio ofrece una clasificación del área de la digitalización y la sostenibilidad en turismo y hospitalidad en tres niveles: MACRO (nivel del supra entorno y tendencias), MESO (nivel de empresas y demás organizaciones) y MICRO (nivel de personas: turistas, empleados y residentes); en cada uno de estos niveles se observa que hay tópicos trasversales.

PALABRAS CLAVE: Digitalización, TICs, Sostenibilidad, Turismo y hospitalidad, management

ABSTRACT

Digitalisation and sustainability are two key issues on the agendas of any actor in the tourism sector today. Therefore, the aim of this paper is to review the literature on digitisation and sustainability in tourism and hospitality. To this end, 100 articles are analysed according to different classifications such as national context, scope of the study, research methods, statistical techniques and technologies analysed, following categorisations already used in previous literature reviews. The underlying theme is the need to manage ICTs ethically, with a broad, long-term vision and a sense of social responsibility, since, although they offer many opportunities for tourism and its related agents, they also present multiple challenges for the environment and society. The main limitation lies in the limitation of the works under study, namely: articles published in journals indexed in the category of Hospitality, Sports and Tourism in the WoS (Web of Science). Therefore, articles published in other fields, as well as books or communications presented at conferences, have been left out. This study offers a classification of the area of digitalisation and sustainability in tourism and hospitality on three levels: MACRO (supra-environmental level and trends), MESO (level of companies and other organisations) and MICRO (level of individuals: tourists, employees and residents). At each of these levels, it can be seen that there are cross-cutting topics.

KEYWORDS: Digitalisation, ICTs, Sustainability, Tourism and hospitality, management

¿COMPARTIR FOTOS O VÍDEOS? LA IDENTIDAD Y LA SATISFACCIÓN DEL TURISTA COMO DETERMINANTES DE SU EXPRESIVIDAD AUDIOVISUAL EN REDES SOCIALES⁵⁸

Sergio López-Salas, slopezs@unex.es, Universidad de Extremadura

Bárbara Sofía Pasaco-González, sofia@unex.es, Universidad de Extremadura

Ana Moreno-Lobato, anamorenol@unex.es, Universidad de Extremadura

Elena Sánchez-Vargas, elenasv@unex.es, Universidad de Extremadura

RESUMEN

En los últimos años, compartir experiencias turísticas en redes sociales se ha convertido en un tema central en la investigación del turismo. Este estudio explora las motivaciones que impulsan a los turistas a compartir fotos y vídeos de sus experiencias, con un enfoque en las diferencias generacionales y factores psicológicos. A través de una encuesta autoadministrada a 373 turistas, se identificó que las motivaciones extrínsecas, como la congruencia con el estilo de vida y la autoimagen, influyen fuertemente en el comportamiento de compartir fotos, especialmente entre los más jóvenes. En contraste, la satisfacción intrínseca con la experiencia juega un papel más relevante a la hora de compartir vídeos, lo que es más común en la población adulta, que envían este tipo de contenido a través de plataformas más privadas como Whatsapp. Estos hallazgos resaltan el papel evolutivo de las redes sociales en la construcción de la identidad del turista.

PALABRAS CLAVE: Redes sociales, Experiencias, Marketing turístico, Satisfacción, Identidad.

ABSTRACT

In recent years, sharing tourism experiences on social media has become a central topic in tourism research. This study explores the motivations driving tourists to share photos and videos of their experiences, focusing on generational differences and psychological factors. Based on a self-administered survey of 373 tourists, it was found that extrinsic motivations, such as lifestyle and self-image congruence, strongly influence photo-sharing behavior, particularly among younger individuals. In contrast, intrinsic satisfaction with the experience plays a more relevant role in video-sharing, a behavior more common among adults, who often use private platforms like WhatsApp. These findings highlight the evolving role of social media in shaping tourist identities.

KEYWORDS: Social media, Experiences, Tourism marketing, Satisfaction, Identity.

⁵⁸ La difusión de esta investigación está financiada por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y la Junta de Extremadura (Consejería de Educación, Ciencia y Formación Profesional) a través de una ayuda GR24012.

DETERMINANTES EN LA NO-ADOPCIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL POR PARTE DE LOS TURISTAS ESPAÑOLES

Pablo Ledesma Chaves, pledesma@us.es, Universidad de Sevilla

Eloy Gil Cordero, egcordero@us.es, Universidad de Sevilla

Antonio Navarro García, anavarro@us.es, Universidad de Sevilla

María Dolores de Juan Vigaray, mayo@gcloud.ua.es, Universidad de Alicante

María Concepción Parra Meroño, MCparra@ucam.edu, UCAM

RESUMEN

Este estudio investiga las razones por las que los consumidores muestran resistencia a adoptar la inteligencia artificial (IA), centrando el análisis en las percepciones de riesgo por parte de los turistas españoles. Hemos identificado siete categorías clave de riesgos asociados a la IA: seguridad, financiero, funcional, social, hedónico, rendimiento y psicológicos. Además, se abordan factores críticos como el tecnoestrés, la desconfianza y la indecisión en la toma de decisiones. El objetivo es examinar cómo estos riesgos percibidos influyen negativamente en la disposición de los consumidores a adoptar la IA en el sector turístico. Este análisis proporciona una visión integral de las barreras que frenan la adopción de tecnologías basadas en IA, ayudando a comprender mejor los temores y preocupaciones subyacentes que condicionan su aceptación en el sector turístico.

PALABRAS CLAVE: Inteligencia artificial, riesgos, turismo, PLS-SEM, no-adopción.

ABSTRACT

This study investigates the reasons why consumers are resistant to adopting artificial intelligence (AI), focusing on Spanish tourists' perceptions of risk. We identify seven key categories of risks associated with AI: security, financial, functional, social, hedonic, performance and psychological. In addition, critical factors such as technostress, distrust and indecisiveness in decision-making are addressed. The aim is to examine how these perceived risks negatively influence consumers' willingness to adopt AI in the tourism sector. This analysis provides a comprehensive view of the barriers holding back the adoption of AI-based technologies, helping to better understand the underlying fears and concerns that condition their uptake in the tourism sector.

KEYWORDS: Artificial intelligence, risks, tourism, PLS-SEM, non-adoption, non-adoption.

FATORES DE COMPETITIVIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÓMICO NOS DESTINOS DE MONTANHA

Inês Isabel Ferreira Rodrigues, inesirodrigues@ua.pt, Universidade de Aveiro

Rui Augusto da Costa, rui.costa@ua.pt, Universidade de Aveiro

Adriana Fumi Chim-Miki, adriana.c.miki@ua.pt, Universidade de Campina Grande

ABSTRACT

Esta investigação tem como principal objetivo compreender e analisar quais os indicadores que os agentes entendem como prioritários, ou que poderão vir a ser prioritários, para a sua tomada de decisão. O planeamento e a gestão do turismo nas regiões montanhosas devem ter em consideração quais os fatores e variáveis que contribuem para monitorizar o desenvolvimento do turismo de montanha, auxiliando a tomada de decisão dos gestores turísticos de forma a melhorar a geração de benefícios socioeconómicos. A metodologia utilizada está focada na perspetiva dos gestores turísticos portugueses, sendo a pesquisa totalmente quantitativa, recorrendo a um questionário como instrumento de recolha de dados, construído tendo em conta a revisão de literatura. O software SMARTPLS permitiu a análise da matriz Importância-Performance (IPMA), ajudando a identificar as prioridades de gestão para a competitividade e desenvolvimento do turismo de montanha.

PALAVRAS-CHAVE: Fatores; Desenvolvimento; Competitividade; Tomada de decisão; Gestores turísticos

ABSTRACT

The main aim of this research is to understand and analyse which indicators agents see as priorities, or could become priorities, for their decision-making. The planning and management of tourism in mountainous regions must take into account which factors and variables contribute to monitoring the development of mountain tourism, helping tourism managers make decisions in order to improve the generation of socio-economic benefits. The methodology used focuses on the perspective of Portuguese tourism managers, and the research is entirely quantitative, using a questionnaire as a data collection tool, constructed taking into account the literature review. The SMARTPLS software enabled the Importance-Performance Matrix (IPMA) to be analysed, helping to identify management priorities for the competitiveness and development of mountain tourism.

KEYWORDS: Factors; Development; Competitiveness; Decision-making; Tourism managers

1. INTRODUÇÃO

O turismo é identificado como um dos principais motores de recuperação e crescimento económico a nível mundial. A sua importância abrange fatores de desenvolvimento em todos os países contribuindo como uma importante fonte de rendimento, emprego e criação de riqueza, sendo considerado um dos setores com maior dimensão e mais rápido crescimento (UNWTO, 2015). Em 2023, a indústria turística contribuiu com 9,1% para o PIB global, acrescentando 27 milhões de novos empregos na área (WTTC, 2023).

A nível nacional o turismo é um pilar vital para a economia portuguesa (OECD, 2021), sendo uma atividade económica fundamental para a geração de riqueza e emprego em Portugal. Em 2023, o setor do turismo ultrapassou os níveis pré-pandemia nos principais indicadores da procura (+10,0% nas dormidas; +10,7% nos hóspedes e +18,9% nas receitas turísticas) (INE, 2023). Já nas receitas turísticas, e de acordo com dados do Banco de Portugal, o acumulado dos 12 meses

de 2023 alcançou 25,1 mil milhões de euros, montante 18,9% acima do verificado em 2022 (INE e Banco de Portugal, 2023).

Estes números revelam o quão rápido é o crescimento do turismo e a força galopante que este exerce na economia a nível nacional e mundial. No entanto, Buhalis e Costa (2006) admitem que há cada vez mais a urgência de analisar e compreender as mudanças que surgem neste setor, a nível da oferta, da procura e do próprio destino. Devido ao ambiente competitivo e às rápidas mudanças no mercado (Ritchie & Crouch, 2003) surge a necessidade de melhorar a competitividade dos destinos de forma a por fim a uma oferta que poderá estar em saturação.

Contudo, a competitividade deve ser estudada de forma a que o desenvolvimento e crescimento do destino seja acompanhado. Daí a importância da monitorização e avaliação no contexto da gestão turística, devido ao seu papel crucial para os gestores tomarem decisões informadas e estratégicas, para consequentemente melhor incrementarem as suas medidas.

A força e o valor do planeamento estratégico, segundo Dwyer et al. (2004), diz-nos que pode ajudar os operadores e gestores de turismo a compreender a natureza dinâmica e complexa do seu ambiente e a refletir sobre os problemas de uma forma estratégica para chegar a decisões mais fundamentadas. Consequentemente, um conhecimento destes componentes é requerido para o sucesso do planeamento e gestão do turismo (Inskeep, 1991).

Deste modo, a monitorização e a avaliação desempenham papéis críticos no setor do turismo pela sua influência no ciclo mais vasto do planeamento e implementação de projetos (Stufflebeam & Shinkfield, 2007), podendo fornecer informações sobre o seu progresso, os seus impactos e os seus resultados, fundamentais para o desenvolvimento, gestão e sucesso sustentável dos destinos turísticos.

Segundo os autores anteriores, os sistemas de monitorização e avaliação oferecem uma base de dados robusta que capacita os gestores turísticos a tomar decisões informadas, adaptar-se às mudanças e melhorar continuamente a gestão e a oferta do destino turístico. Essa abordagem baseada em evidências é essencial para o desenvolvimento sustentável e competitividade a longo prazo do destino (Ruhanen, 2008).

No entanto, os estudos nesta matéria, remetendo sobretudo para os impactos na tomada de decisão dos gestores, são escassos. De acordo com Nunkoo e Ramkissoon (2012), a lacuna nos estudos sobre como os sistemas de monitorização e avaliação podem contribuir para a tomada de decisão dos gestores turísticos, pode partir de uma ausência de evidências empíricas que limitam a compreensão do impacto desses sistemas na tomada de decisões. Também a complexidade do setor turístico pode ser um entrave, pois os estudos não conseguem capturar adequadamente essa complexidade (Bramwell & Lane, 2014), resultando em generalizações ou simplificações excessivas.

Para preencher essa lacuna, é necessário realizar pesquisas mais aprofundadas e contextualizadas que explorem como os sistemas de monitorização e avaliação são realmente implementados, utilizados e influenciam as decisões estratégicas dos gestores turísticos em destinos específicos. Essa pesquisa pode envolver uma abordagem interdisciplinar, integrando teorias de gestão, análise de dados, economia do turismo e outros campos relevantes.

A estrutura do presente artigo inclui uma componente conceptual sobre a competitividade, avaliação e monitorização dos destinos turísticos, assim como os fatores e indicadores de desenvolvimento para os destinos turísticos de montanha, seguida da apresentação da metodologia utilizada e dos resultados. Posteriormente, discutem-se os resultados obtidos, finalizando com uma conclusão que sintetiza as descobertas do estudo.

2. COMPETITIVIDADE NO TURISMO

2.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA COMPETITIVIDADE NO TURISMO

A abordagem da competitividade em relação aos destinos turísticos tem despertado um considerável interesse entre pesquisadores e gestores (Cvelard et al., 2016). Consequentemente, Kubickova et al. (2018) referem que a análise da Competitividade dos Destinos Turísticos (CDT) tem-se centrado principalmente na sua capacidade de oferta, na satisfação do turista e nos fluxos económicos e turísticos.

Os investigadores Ritchie & Crouch (2003) concebem ao termo a seguinte definição: "capacidade de aumentar as despesas com o turismo, para atrair cada vez mais visitantes, proporcionando-lhes experiências satisfatórias e memoráveis e de o fazer de uma forma rentável, melhorando simultaneamente o bem-estar dos residentes no destino e preservar o capital

natural do destino para as gerações futuras". Esta definição aponta para duas dimensões essenciais do conceito da competitividade dos destinos: a habilidade de atrair visitantes internacionais e a capacidade de satisfazê-los (Ritchie & Crouch, 2003). No entanto, estes autores salientam uma mudança crescente nesta matéria, direcionando o conceito cada vez mais para a sustentabilidade, para a contribuição na qualidade de vida da população (Boley & Perdue, 2012) e para a integração mais profunda no planeamento comunitário (Xu & Au, 2023).

A competitividade de um destino turístico refere-se à sua capacidade de atrair e satisfazer turistas de forma sustentada (Ritchie & Crouch, 2003) ao mesmo tempo que promove o desenvolvimento económico, social e ambiental da região (Dwyer & Kim, 2003). Segundo os autores referidos, para alcançar essa competitividade, os destinos devem adotar uma abordagem multifacetada, que englobe inovação, qualidade da oferta turística, sustentabilidade, infraestrutura, capital humano e capacidade de gestão.

A inovação desempenha um papel central na competitividade dos destinos turísticos. De acordo com Beranová et al. (2016), a inovação é crucial pois permite não apenas manter, mas também melhorar a competitividade dos destinos. A capacidade de inovar em produtos, serviços e experiências turísticas é fundamental para atrair novos visitantes e reter os já existentes. A qualidade da oferta turística é outro fator determinante para a competitividade dos destinos. Zeithaml et al. (1990) enfatizam que a perceção de qualidade e valor é crucial para atrair e reter turistas. O desenvolvimento de produtos turísticos diferenciados, que destacam a autenticidade local e proporcionam experiências únicas, é essencial para construir uma imagem de um destino competitivo (Ritchie & Crouch, 2003).

Outra componente cada vez mais relevante neste tema é a sustentabilidade. Destinos que implementam práticas sustentáveis, como o turismo responsável e o ecoturismo, conseguem atrair um segmento crescente de turistas de forma consistente, ao mesmo tempo que mitigam os impactos negativos do turismo sobre o meio ambiente e as comunidades locais (Bramwell & Lane, 2011). De ponto de vista material, as infraestruturas turísticas são outro pilar essencial para a competitividade dos destinos.

Segundo Dwyer & Kim (2003), uma rede de infraestruturas robusta e bem planeada pode aumentar a competitividade ao melhorar a experiência dos turistas, facilitando o acesso e a mobilidade dentro do mesmo. A nível social, o capital humano é igualmente importante para a competitividade dos destinos turísticos. Pfeffer (1996) argumenta que investir no desenvolvimento de habilidades, capacitação e retenção de talentos cria uma força de trabalho mais capaz e motivada, o que impulsiona a qualidade dos serviços oferecidos e a satisfação dos turistas.

Por fim, a capacidade de gestão dos destinos turísticos é um fator crítico para a sua competitividade. Uma gestão eficaz implica uma visão estratégica clara, que inclua a colaboração entre os diferentes stakeholders, como autoridades locais, empresas, comunidades e turistas. Gereffi et al. (2005) destacam a importância de formar parcerias estratégicas e alianças para integrar os destinos em redes globais de valor, maximizando os benefícios económicos e sociais do turismo.

2.1 IMPACTOS DA COMPETITIVIDADE NOS DESTINOS TURÍSTICOS

A competitividade no setor do turismo desempenha um papel fundamental na capacidade de um destino em atrair visitantes, destacando-se pela combinação de fatores como atrações únicas, serviços de qualidade, segurança, acessibilidade e hospitalidade. Dwyer & Kim (2003) argumentam que destinos competitivos conseguem diversificar o seu mercado, reduzindo a sua vulnerabilidade a flutuações sazonais e a crises económicas que possam impactar os mercados específicos. Essa diversificação é essencial para a sustentabilidade a longo prazo dos destinos turísticos, pois permite que estes se adaptem a diferentes mudanças de mercado e preferências dos turistas.

Além disso, a competitividade contribui diretamente para o desenvolvimento económico local, promovendo investimentos em infraestrutura, transporte, alojamento e outras áreas relacionadas ao turismo. Como apontam Crouch & Ritchie (1999), destinos turísticos competitivos geram empregos diretos e indiretos, impulsionam o crescimento de pequenas empresas locais e promovem a diversificação das fontes de renda, o que fortalece as economias locais. A capacidade de inovar e melhorar continuamente os produtos e serviços oferecidos é outra característica marcante de destinos competitivos. Segundo Buhalis (2000), a inovação pode incluir desde o desenvolvimento de novas atrações e experiências até à adoção de novas tecnologias e a melhoria de infraestruturas já existente, visando atender às expectativas dos turistas e às tendências globais do setor.

Outro fator crucial da competitividade é a construção de uma imagem de marca forte e positiva. Destinos turísticos que investem em *branding* conseguem diferenciar-se no mercado global, atraindo novos visitantes e fidelizando os turistas existentes. Morgan et al. (2003) salientam que uma marca bem estabelecida e uma boa reputação são essenciais para

garantir um fluxo constante de visitantes, o que se traduz em benefícios económicos a longo prazo para as comunidades locais.

No entanto, o foco na competitividade não está isento de desafios e impactos negativos. O aumento deste fenómeno, especialmente em destinos sem um planeamento adequado, pode levar à saturação dos recursos locais e das infraestruturas (Gössling et al., 2012), resultando numa sobrecarga nos transportes, esgotamento de recursos naturais e deterioração dos atrativos turísticos. Além disso, Scheyvens (1999) alerta que, embora o turismo competitivo possa gerar emprego e renda, ele também pode criar desigualdades, concentrando benefícios económicos em grandes empresas e marginalizando pequenas empresas das próprias comunidades locais.

Os impactos ambientais dos destinos que buscam a competitividade de forma descontrolada são significativos. A ausência de uma gestão sustentável pode levar à poluição, destruição de habitats e degradação do património natural. No entanto, como observa Buckley (2012), a competitividade também pode ser um incentivo para a adoção de práticas sustentáveis que minimizam esses impactos. Da mesma forma, os impactos culturais e sociais da competitividade no turismo podem ser tanto positivos quanto negativos. McKercher & Cros (2002) argumentam que o turismo competitivo pode ajudar na preservação de culturas tradicionais e no fortalecimento da identidade local. Em contrapartida, o excesso de turismo e a globalização podem levar à perda de autenticidade cultural, afetando negativamente as comunidades locais.

2.2 MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO

Os autores Gosling & Edwards (2003, p.12) definem a monitorização como a “recolha e análise sistemáticas e contínuas de informação sobre o progresso de um trabalho ao longo do tempo”. Esta também pode ser definida como um processo sistemático da recolha de dados e informações para acompanhar o progresso das atividades e garantir que os objetivos sejam alcançados conforme planeado. É uma componente essencial de qualquer projeto, intervenção, política pública ou programa bem-sucedido, sendo um processo contínuo e permanente. Requer a recolha de dados em vários pontos ao longo do ciclo do programa ou projeto (Eval Community, 2022).

A avaliação, por sua vez, envolve a análise crítica dos dados recolhidos para medir o impacto e a eficácia das intervenções (Patton, 2015), identificando áreas onde deve haver um aprimoramento, além de ser importante para se ajustar estratégias conforme o necessário (Scriven, 1991).

A monitorização e avaliação desempenham um papel crucial no desenvolvimento de destinos turísticos, contribuindo significativamente para a sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo. Estes processos fornecem um quadro sistemático para a recolha e análise de dados (Bramwell & Sharman, 1999), permitindo a tomada de decisões informadas e a otimização das estratégias de gestão do destino (Gössling et al., 2015). A utilização destes conceitos no setor turístico transformou a competitividade turística na capacidade de um destino turístico agregar valor e assim, aumentar a riqueza através da gestão de bens e processos, fazendo a integração destes sob um modelo económico e social que considere o capital humano do destino e sua preservação para as futuras gerações (Ritchie & Crouch, 2003).

A monitorização envolve o acompanhamento contínuo das atividades e indicadores chave, como a capacidade da procura, o nível de satisfação dos visitantes e o impacto ambiental (Weaver & Lawton, 2017). Por outro lado, a avaliação fornece uma análise mais profunda dos resultados e impactos das iniciativas e políticas implementadas no destino turístico. Através desta, é possível medir o sucesso das estratégias e identificar áreas que necessitam de ajustamentos (Dredge & Jenkins, 2011), promovendo assim a melhoria contínua e a sustentabilidade do destino. A integração de monitorização e avaliação no planeamento e gestão dos destinos turísticos não só contribui para a maximização dos benefícios económicos e sociais, mas também para a proteção e conservação dos recursos naturais e culturais (Zhao et al., 2011).

2.2.1 IMPACTOS DA MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO PARA O APOIO À TOMADA DE DECISÃO DOS GESTORES

A gestão de um destino turístico depara-se com desafios significativos constantemente consoante as mudanças no ambiente externo. Para Nordin (2005), um elemento crucial para o sucesso na indústria turística é a habilidade de reconhecer e lidar com estas mudanças. Deste modo, a monitorização e a avaliação têm um impacto substancial no apoio à tomada de decisão dos gestores (Patton, 2015), proporcionando uma base sólida para decisões informadas e estratégicas. Esses processos oferecem *insights* cruciais sobre o desempenho das atividades e a eficácia das políticas implementadas (Scriven, 1991), permitindo que os gestores ajustem suas abordagens conforme necessário.

De acordo com Kaplan & Norton (1996), a implementação de sistemas de monitorização eficazes permite que os gestores detetem variações no desempenho e ajustem suas estratégias de forma ágil e informada. Isso é particularmente importante em contextos dinâmicos e competitivos, onde a capacidade de adaptar-se rapidamente pode ser um diferencial crítico para o sucesso.

Por outro lado, a avaliação oferece uma análise mais detalhada e crítica dos resultados e impactos das iniciativas. Ela permite que os gestores avaliem a eficácia das estratégias implementadas, identifiquem as melhores práticas e os desafios enfrentados, e ajustem as políticas de acordo com as evidências recolhidas (Mowforth & Munt, 2016). A avaliação também suporta a tomada de decisões estratégicas ao fornecer uma visão abrangente dos resultados a longo prazo (Dredge & Jenkins, 2011), promovendo a melhoria contínua e a otimização dos recursos.

Além disso, estes métodos contribuem para a transparência e a responsabilização, aumentando a confiança das partes interessadas e melhora a credibilidade das decisões gerenciais (Bramwell & Sharman, 1999). Através da utilização de dados e evidências, os gestores podem justificar suas decisões e demonstrar a eficácia das políticas e ações implementadas, o que é crucial para a construção de uma base sólida de apoio e para o sucesso organizacional (Agle et al., 2008). O uso de dados precisos e atualizados permite aos gestores justificar suas decisões e demonstrar o impacto das intervenções.

2.3 TURISMO DE MONTANHA

Segundo a OMT o turismo de montanha é um tipo de atividade turística que se desenvolve num espaço geográfico definido e limitado, como colinas ou montanhas, com características e atributos distintivos inerentes como uma paisagem, topografia, clima, biodiversidade (flora e fauna) e comunidade local específica.

Estes locais diferem amplamente em vários fatores como o clima, geomorfologia e a vegetação (Richins et al., 2016), como também em termos de atividades humanas capazes de responder às diferentes necessidades dos turistas: natureza, desportos de relaxamento, lazer, cultura, saúde e bem-estar (Duglio & Letey, 2019). O turismo de montanha divide-se em dois níveis diferentes de atividades: as *hard* e as *soft*. As atividades de montanha “*hard*” (escalada em rocha, caminhadas e expedições longas e exigentes e ciclismo de montanha) têm um elevado nível de risco real, pelo que, para a realização das mesmas, é obrigatório um bom planeamento, um equipamento adequado, uma excelente forma física e mental dos participantes, bem como experiência e competências avançadas. Em contrapartida, as atividades “*soft*” (caminhadas e percursos pedestres de curta ou baixa intensidade) são menos exigentes fisicamente e não requerem capacidades, conhecimentos ou experiência particulares (Carvalho, 2010; Maroudas, Kyriakaki, & Gouvis, 2004; Pomfret, 2006).

De acordo com Dax & Tamme (2023), a forma como se entende a relevância das montanhas pode comprovar-se pelo aumento da sua atratividade, e consequentemente o deslocamento de pessoas de forma a visitarem estas áreas específicas, desfrutarem de características paisagísticas e/ou valorizarem a existência desses lugares remotos, em contraste com os seus traços físicos e especificidades socioculturais.

2.3.1 IMPORTÂNCIA DO TURISMO DE MONTANHA PARA AS REGIÕES

Durante muito tempo, o desenvolvimento do turismo nas regiões de montanha foi concebido como uma oportunidade de fazer face às ameaças de marginalização e de permitir aos habitantes das regiões de montanha obterem rendimentos mais elevados e participarem em estilos de vida modernos (Dax & Tamme, 2023). Segundo Hall & Higham (2005) este tipo de turismo desempenha um papel fundamental no desenvolvimento socioeconómico e na valorização das regiões montanhosas, contribuindo de forma significativa para o crescimento local, a diversificação económica e a promoção da sustentabilidade ambiental.

Ao mobilizar recursos locais, Moss (2006) defende que a atividade turística estimula economias rurais e montanhosas através da criação de empregos diretos e indiretos em setores como hospitalidade, transporte, comércio e serviços de guias turísticos. O autor também acredita que, ao atrair turistas, o turismo de montanha pode fomentar o desenvolvimento de infraestruturas, como estradas e telecomunicações, que também beneficiam as comunidades locais.

Adicionalmente, o turismo de montanha pode atuar como uma ferramenta poderosa para a conservação ambiental e o desenvolvimento sustentável. As atividades turísticas, quando bem planeadas e geridas, podem promover a valorização e a proteção dos ecossistemas montanhosos, ao mesmo tempo que educam os visitantes sobre a importância da conservação ambiental (Buckley, 2000). Destinos turísticos de montanha que adotam práticas de ecoturismo e turismo sustentável

tendem a preservar melhor sua biodiversidade e a reduzir o impacto negativo sobre os recursos naturais (Holden, 2008), contribuindo para o equilíbrio entre desenvolvimento económico e conservação ambiental.

2.3.2 FATORES E INDICADORES PARA O TURISMO DE MONTANHA

Odermatt (2004) afirma que os indicadores são a ferramenta mais útil para medir e monitorizar um conceito tão complexo como a sustentabilidade do turismo, reduzindo grandes volumes de informações de uma forma simples e de fácil compreensão.

Para destinos de montanha, o desenvolvimento sustentável é um desafio particular, dada a sensibilidade ecológica destes ambientes e a necessidade de conciliar o turismo com a preservação ambiental e o desenvolvimento socioeconómico das comunidades locais (Perles-Ribes et al., 2017). Assim, o uso de indicadores que captem não apenas o crescimento económico, mas também fatores ambientais, sociais e culturais, é essencial para uma abordagem mais holística do desenvolvimento destes destinos (Ritchie & Crouch, 2003). Autores como Goffi et al. (2018) afirmam que tais indicadores possibilitam uma avaliação detalhada das variáveis que influenciam a competitividade e o desenvolvimento, tais como acessibilidade, infraestruturas, conservação dos recursos naturais, governação e a capacidade de inovação.

A discussão que existe sobre desenvolvimento dos destinos de montanha implementa por vezes indicadores que não estão totalmente associados ao determinado destino, mas sim que englobam vertentes importantes para os mesmos. Zuzana (2015) afirma que é por isso que alguns indicadores identificados pelos investigadores como úteis para medir o desenvolvimento dos destinos montanhosos derivam de temáticas como a sustentabilidade, a ruralidade, áreas de proteção natural e características de atratividade de destinos de montanha.

Com base na revisão da literatura, foi desenvolvida uma lista de indicadores no contexto da competitividade turística e desenvolvimento das áreas de montanha, segundo os pilares da figura abaixo.

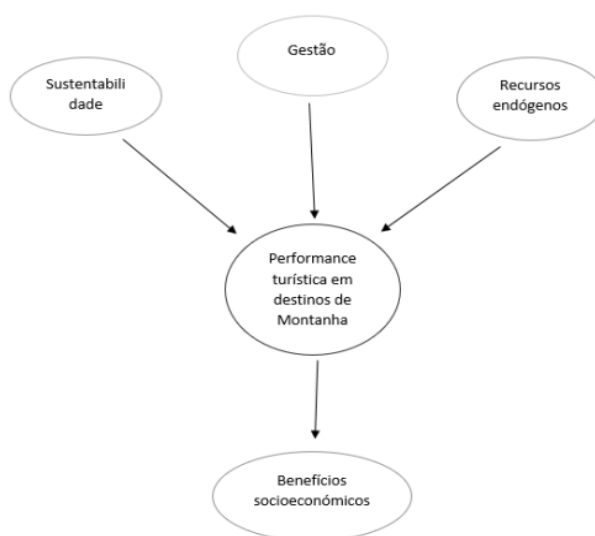


Figura 20. Fatores que influenciam o turismo de montanha

A lista de indicadores está subdividida em cinco pilares distintos, que incluem a sustentabilidade, os recursos endógenos, a gestão do destino, a performance turística e os benefícios socioeconómicos.

A Tabela 1, apresenta os indicadores relativos à sustentabilidade. A sustentabilidade no turismo de montanha é essencial para equilibrar o desenvolvimento económico, social e ambiental desses destinos, que enfrentam desafios como pobreza socioeconómica, mudanças climáticas e degradação ambiental. Indicadores como poluição, consumo de energia e água, emissões de CO₂, e gestão de resíduos são fundamentais para monitorizar e mitigar os impactos. Infraestruturas verdes e

tecnologias sustentáveis são cruciais para preservar a autenticidade e biodiversidade das montanhas. A colaboração entre governos, setor privado e comunidades locais, aliada a políticas públicas eficazes, é indispensável para garantir a preservação ecológica e a competitividade destes destinos a longo prazo.

Tabela 2. Indicadores de sustentabilidade com as respetivas fontes bibliográficas

Indicadores de sustentabilidade	
Poluição ambiental	Mutana e Mukwada (2017); Kušcer (2014); Vindiana et al. (2020); TTDI (2022)*;
Gestão de resíduos	Mutana e Mukwada (2017); Vindiana et al. (2020); Kušcer (2014); Duglio e Letey (2019) TTDI (2022)*
Emissões de CO₂	Mutana e Mukwada (2017); Vindiana et al. (2020); Kušcer (2014); TTDI (2022)*
Consumo de energia e água	Kušcer (2014); Nepal e Chipeniuk (2005); Duglio e Letey (2019);
Soluções sustentáveis nas infraestruturas (infraestruturas verdes)	Mutana e Mukwada (2017); Dax e Tamme (2023); Kušcer (2014); TTDI (2022)*
Apoio governamental para o desenvolvimento sustentável	Mutana e Mukwada (2017) ; Dwyer e Kim (2003)*
Impacto da construção urbanística	Mutana e Mukwada (2017); Dax e Tamme (2023); Streimikiene et al. (2021); Duglio e Letey (2019) ; Dwyer e Kim (2003)*; TTDI (2022)*
Erosão dos solos	Kušcer (2014)
Conservação da biodiversidade	Mutana e Mukwada (2017); TTDI (2022)*
Monitorização do desenvolvimento sustentável	Duglio e Letey (2019) ; Dwyer e Kim (2003)* TTDI (2022)*
Práticas ambientais adequadas	Mutana e Mukwada (2017); Mutambara et al. (2023) Dwyer e Kim (2003)* TTDI (2022)*
Conhecimento sustentável por parte da comunidade	Mutana e Mukwada (2017); Dwyer e Kim (2003) *
Colaboração entre o setor público e privado para o desenvolvimento sustentável	Dwyer e Kim (2003)*
Conservação de recursos	Mutana e Mukwada (2017); Kušcer (2014) ; Nepal e Chipeniuk (2005); Dwyer e Kim (2003)* TTDI (2022)*

*Revisão da literatura sobre Competitividade Turística

A tabela abaixo (Tabela 2), caracteriza os indicadores relacionados aos recursos endógenos. As montanhas destacam-se como destinos turísticos atrativos devido a fatores como beleza natural, clima, ar puro, vida selvagem, cultura e património histórico. Elementos como altitude e relevo influenciam diretamente as atividades disponíveis, enquanto recursos naturais e culturais enriquecem a experiência dos visitantes. A singularidade desses destinos, evidenciada por paisagens espetaculares e tradições locais, torna-os únicos e autênticos. Além disso, a oferta diversificada de atividades ao longo do ano, aliada a produtos locais como gastronomia e artesanato, fortalece a competitividade e o apelo turístico, promovendo o desenvolvimento sustentável e económico das comunidades montanhosas.

Tabela 3. Indicadores de recursos endógenos com as respetivas fontes bibliográficas

Indicadores de recursos endógenos	
Características montanhosas	Dax e Tamme (2023); TTDI (2022)*
Recursos naturais (fauna e flora)	Vindiana et al. (2020); Dwyer e Kim (2003)*; TTDI (2022)*
Paisagens/maravilhas naturais	Dax e Tamme (2023); Vindiana et al. (2020)
Património natural e cultural	Mutana e Mukwada (2017); Dax e Tamme, (2023); Crouch (2008)*; TTDI (2022)*
Maravilhas naturais (singularidade dos recursos naturais)	Dax e Tamme (2023); Dwyer e Kim (2003)* TTDI (2022)*
Diversidade de atividades	Crouch (2008); (Nepal & Chipeniuk, 2005) (Dax & Tamme, 2023)
Singularidade dos produtos (produtos locais)	Dax e Tamme (2023); Dwyer e Kim (2003)*; TTDI (2022)*
Gastronomia	Dax e Tamme (2023); Mutana e Mukwada (2017); Dwyer e Kim (2003)*
Atividades naturais e de aventura	Dax e Tamme (2023); Nepal e Chipeniuk (2005); Crouch (2008)*

*Revisão da literatura sobre Competitividade Turística

A importância de planejar, monitorizar e investir em infraestrutura sustentável e estratégias inovadoras para garantir a competitividade e a sustentabilidade dos destinos turísticos, especialmente em áreas de montanha, reflete-se nos indicadores de gestão apresentados na Tabela 3. A avaliação contínua, alinhada às necessidades locais, é essencial para identificar e mitigar impactos negativos, como a gentrificação e a pressão ambiental, além de promover a inclusão comunitária e a preservação cultural. A cooperação público-privada, o marketing focado na autenticidade e a digitalização são destacados como pilares para melhorar a experiência dos visitantes, aumentar a atratividade e fortalecer a gestão sustentável dos destinos.

Tabela 4. Indicadores de gestão com as respetivas fontes bibliográficas

Indicadores de gestão	
Avaliação e monitorização	Crouch (2008)*; Dwyer e Kim (2003)*
Participação da comunidade	Mutambara et al. (2023); Nepal e Chipeniuk (2005); Mutana e Mukwada (2017); Dwyer e Kim (2003)*
Projetos e programas de desenvolvimento	Dwyer e Kim (2003)*; Crouch (2008)*
Investimentos na indústria do turismo	Dwyer e Kim (2003)*; TTDI (2022)*
Atratividade específica	Dax e Tamme (2023); Dwyer e Kim (2003)*; TTDI (2022)*
Infraestruturas adequadas ao destino	(Kušcer, 2014); Mutambara et al. (2023); Crouch (2008)*; TTDI (2022)*
Concentração de segundas habitações	Duglio e Letey (2019)
Gentrificação	Mutana e Mukwada (2017)
Nível de cooperação entre empresas na indústria de turismo no destino	Dax e Tamme (2023); Dwyer e Kim (2003)*
Instalações turística (adequadas ou não adequadas) para a comunidade	Kušcer (2014); Dax e Tamme (2023); Dwyer e Kim (2003)*; TTDI (2022)*
Digitalização	Duglio e Letey (2019); TTDI (2022)*
Marketing (baseado no conhecimento do local e nos produtos concorrentes)	Mutana e Mukwada (2017); Dwyer e Kim (2003)*; Crouch (2008)*

*Revisão da literatura sobre Competitividade Turística

A Tabela 4, apresenta os indicadores relativos à performance turística, que justificam o facto da escolha e atratividade de destinos turísticos de montanha dependerem da percepção positiva dos turistas, influenciada pela imagem do local, experiência autêntica e sustentabilidade. A satisfação, por exemplo, é essencial para a fidelização, e está ligada à qualidade dos serviços, preservação ambiental e autenticidade cultural. Infraestruturas e recursos humanos qualificados são críticos para proporcionar experiências de alta qualidade. Indicadores como o número de chegadas e tempo de permanência avaliam o desempenho turístico, mas devem ser analisados junto à gestão da sazonalidade para evitar impactos negativos e promover o desenvolvimento sustentável do turismo nestas regiões.

Tabela 5. Indicadores de performance turística as respetivas fontes bibliográficas

Indicadores da performance turística	
Experiência e satisfação do turista (qualidade da oferta turística)	Kušcer (2014); Mutana e Mukwada (2017); Mutambara et al. (2023); Milićević et al. (2021); Crouch (2008)*
Consciência e percepção do destino (Consciência do potencial turístico do território)	Nepal e Chipeniuk (2005); Dwyer & Kim (2003)*
Chegada de turistas (número de turistas)	Kušcer (2014); Duglio e Letey (2019)
Tempo médio de permanência	Kušcer (2014); Nepal e Chipeniuk (2005); Duglio e Letey (2019)
Sazonalidade das chegadas (sazonalidade turística)	Kušcer (2014) ; TTDI (2022)*
Qualidade percebida dos serviços	Dax e Tamme (2023); Kušcer (2014); Dwyer e Kim (2003)*; TTDI (2022)*
Desenvolvimento dos recursos humanos (capacitação dos recursos humanos para os recursos humanos)	(Mutambara et al., 2023) Crouch (2008)*

*Revisão da literatura sobre Competitividade Turística

Os indicadores relacionados aos indicadores dos benefícios socioeconómicos do turismo de montanha estão presentes na Tabela 5. Este tipo de turismo apresenta potencial para impulsionar economias locais, gerar empregos e melhorar infraestruturas, sendo uma ferramenta relevante para combater a pobreza. Contudo, os seus impactos socioculturais, ambientais e económicos exigem equilíbrio para garantir benefícios sustentáveis e inclusão social. A diversificação das atividades, a valorização de empregos e a cooperação entre comunidades e *stakeholders* são essenciais para mitigar desafios como a sazonalidade e os baixos salários. A satisfação das comunidades locais e a gestão transparente são fundamentais para assegurar apoio contínuo e minimizar custos sociais associados ao turismo.

Tabela 6. Indicadores de benefícios socioeconómicos as respetivas fontes bibliográficas

<i>Indicadores dos benefícios socioeconómicos</i>	
Apoio aos empresários locais	Mutana e Mukwada (2017)
Despesas dos visitantes (receitas geradas pelos turistas)	Kušcer (2014); Dwyer e Kim (2003)*
Contribuição do turismo para o emprego local	Mutana e Mukwada (2017); Kušcer, (2014); Dwyer e Kim (2003)*
Sazonalidade do emprego no sector do turismo	Kušcer (2014); TTDI (2022)*
Rendimentos per capita (dinamização da atividade económica local)	Dwyer e Kim (2003)*
Satisfação da população local	Mutambara et al. (2023)
Benefícios económicos e sociais	Mutambara et al. (2023); Duglio e Letey, 2019); Mutana e Mukwada (2017)
Igualdade de oportunidades	Mutana e Mukwada (2017)
Custos sociais percebidos (aumento do custo de vida gerados pelo turismo)	Mutambara et al. (2023); Dax e Tamme (2023); Duglio e Letey (2019)
Colaboração entre comunidades	Mutana e Mukwada (2017)
Benefícios económicos percebidos	Mutana e Mukwada (2017); Duglio e Letey (2019); Dwyer e Kim (2003)* TTDI (2022)*
Salário médio no sector do turismo em comparação com outros sectores da economia	Kušcer (2014)

*Revisão da literatura sobre Competitividade Turística

3. METODOLOGIA

Para a parte metodológica desta investigação, procedeu-se à recolha de dados de forma quantitativa, através da elaboração de um questionário. A recolha de dados quantitativos foi através da aplicação de questionários nos destinos portugueses de montanha com as questões/indicadores que foram extraídos da literatura. A amostra foi não probabilística, mais especificamente uma amostra por conveniência, visto que foram apresentados a um público específico: gestores de destino turístico público e privados, DMOs e gestores de associações turísticas em destinos de montanha em Portugal Continental.

Através do software SmartPLS v4, obteve-se acesso a outras funcionalidades que permitiram incorporar o Importance Performance Mapping Analysis (IPMA). Esta técnica permite obter informações práticas sobre os indicadores de medidas e também das dimensões chaves criando um ranking de prioridades para os gestores (Costa et al., 2024; Ringle & Sarstedt, 2016).

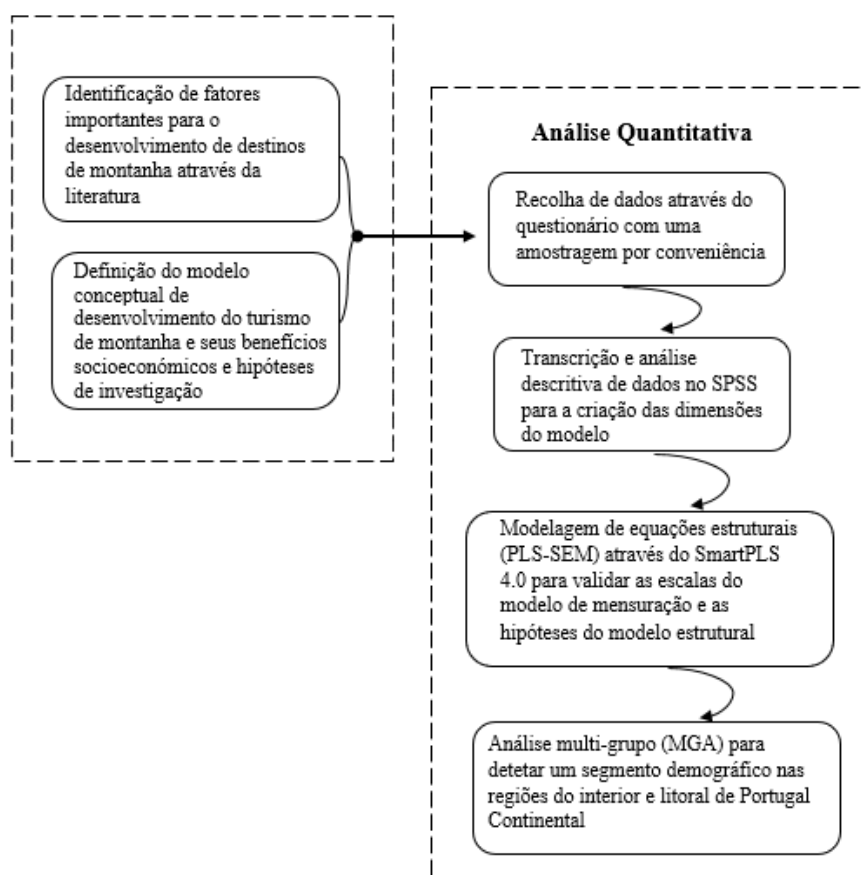


Figura 21. Metodologia

4. RESULTADOS

4.1 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS

A média representa a tendência central dos dados e, segundo as variáveis da tabela 1, varia entre 3,074 (V23 – Infraestruturas adequadas para comunidade) e 5,917 (V27 - Qualidade da paisagem). Este resultado sugere que, de modo geral, as variáveis têm valores médios moderadamente altos (próximos de 4). As variáveis com médias mais altas indicam áreas onde há maior percepção positiva (ou maior frequência) das questões relacionadas, enquanto as médias mais baixas indicam menos percepção ou menor frequência (Bussab & Morettin, 2017).

Relativamente ao desvio padrão, este indica a variabilidade dos dados em relação à média. Variáveis como V14 - Erosão dos solos (1,843) e V11 – Emissões de CO2 (1,823) apresentam desvios padrão mais altos, o que indica uma maior dispersão dos dados e que as opiniões ou valores associados a essas variáveis têm maior variabilidade entre os respondentes. Já variáveis como V31 (1,327) e V30 (1,327) têm desvios padrão menores, sugerindo que as respostas para essas variáveis são mais consistentes e estão mais concentradas ao redor da média (Triola, 2014).

A curtose indica a presença de outliers e o "pico" da distribuição dos dados. Alguma das variáveis apresentam valores de curtose negativos, como por exemplo a V11 – Emissões de CO2, cujo valor é o mais baixo comparativamente com as outras variáveis (-1,117), aqui pode-se interpretar como uma indicação de que os dados são mais "previsíveis" e têm menor propensão a valores extremos. No caso de variáveis como a V27 – Qualidade da paisagem (3,273) e a V29 – Características Montanhosas (1,737) apresentam valores positivos acima de 0, sugerindo que os dados podem ter valores extremos ou outliers que influenciam fortemente as métricas de tendência central, como a média (Tabachnick & Fidell, 2012).

A assimetria mostra se os dados são simétricos em relação à média ou se têm caudas mais alongadas para um lado. Na tabela, mais de metade das variáveis apresenta valores negativos, indicando que a distribuição dos dados é assimétrica com uma leve tendência de respostas mais concentradas à direita da média, como é o caso da variável V27 – Qualidade da

Paisagem (-1,724) (DeCarlo, 1997). Estes resultados podem ser interpretados como uma avaliação levemente mais negativa dos respondentes para esta variável, possivelmente sugerindo que muitos dos inquiridos acreditam que a Qualidade da Paisagem é um indicador inadequado. Contrariamente, a V16 – Participação da Comunidade no Planeamento Turístico (0.588) apresenta os valores de assimetria mais elevados, significando uma avaliação mais positiva da variável.

Tabela 7. Estatística descritiva das variáveis. Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados do SmartPLS software

Variável	Média	Desvio Padrão	Curtose	Assimetria
V1 – Gestão de resíduos	4.581	1.494	-0.381	-0.356
V2 – Existência de infraestruturas verdes	4.410	1.616	-0.703	-0.143
V3 – Apoio governamental para o desenvolvimento sustentável	3.604	1.643	-0.696	0.086
V4 – Conservação da biodiversidade	4.459	1.662	-0.698	-0.229
V5- Monitorização do desenvolvimento sustentável	3.749	1.765	-0.885	0.089
V6 – Práticas ambientais adequadas	4.140	1.656	-0.755	-0.076
V7 – Conhecimento sustentável por parte da comunidade	3.795	1.655	-0.759	0.141
V8 – Colaboração entre o setor público e privado para o desenvolvimento sustentável	3.436	1.720	-0.641	0.359
V9 – Conservação dos recursos	4.342	1.679	-0.707	-0.187
V10 – Poluição ambiental	4.168	1.794	-0.943	-0.174
V11 – Emissões de CO2	4.245	1.823	-1.117	-0.217
V12 – Consumo de energia e água	4.054	1.556	-0.666	-0.013
V13 – Construção urbanística	4.040	1.771	-0.941	0.038
V14 – Erosão dos solos	4.068	1.843	-0.994	-0.010
V15 – Avaliação e monitorização	3.556	1.588	-0.691	0.192
V16 – Participação da comunidade no planeamento do turismo	3.074	1.666	-0.517	0.588
V17 – Projetos e programas de desenvolvimento do turismo	3.610	1.590	-0.692	0.187
V18 – Investimentos no setor do turismo	3.940	1.647	-0.772	0.065
V19 – Atratividade turística do local/destino	4.658	1.643	-0.870	-0.290
V20 – Segundas habitações	4.125	1.605	-0.773	-0.093
V21 - Gentrificação	3.416	1.737	-0.852	0.271
V22 – Nível de cooperação entre empresas na indústria do turismo	3.405	1.591	-0.653	0.252
V23 – Infraestruturas adequadas para comunidade	3.718	1.636	-0.736	0.178
V24 – Infraestruturas adequadas ao destino	4.000	1.645	-0.800	0.035
V25 – Digitalização	3.769	1.666	-0.834	0.091
V26 – Marketing	3.840	1.782	-0.985	0.006
V27 – Qualidade da paisagem	5.917	1.330	3.273	-1.724
V28 – Diversidade dos recursos naturais	5.715	1.371	1.521	-1.269
V29 – Características montanhosas	5.746	1.429	1.737	-1.396
V30 – Diversidade de património	5.684	1.327	0.943	-1.087
V31 – Singularidade dos recursos naturais	5.650	1.327	0.826	-1.012
V32 – Diversidade de atividades culturais	4.729	1.517	-0.652	-0.233
V33 – Singularidade dos produtos locais	5.219	1.446	-0.376	-0.575
V34 – Gastronomia típica	5.575	1.367	0.605	-1.010
V35 – Diversidade de atividades naturais de aventura	4.866	1.468	-0.460	-0.342
V36 – Qualidade da oferta	4.872	1.356	-0.119	-0.448
V37 – Potencial turístico	4.875	1.651	-0.558	-0.566
V38 – Número de turistas	4.570	1.583	-0.679	-0.135
V39 - Tempo de permanência	3.783	1.477	-0.417	0.020
V40 – Sazonalidade turística	5.000	1.703	-0.644	-0.567
V41 – Qualidade percebida dos serviços	4.638	1.372	-0.236	-0.264
V42 – Capacitação dos recursos humanos para os recursos turísticos	3.997	1.615	-0.586	-0.044

Variável	Média	Desvio Padrão	Curtose	Assimetria
V43 - Apoio aos empresários locais	3.333	1.735	-0.862	0.314
V44 - Receitas geradas pelo turismo	4.484	1.515	-0.541	-0.274
V45 - Contribuição do turismo para o emprego local	4.610	1.633	-0.720	-0.334
V46 - Sazonalidade do emprego no setor do turismo	4.658	1.625	-0.535	-0.405
V47 - Dinamização da atividade económica local	4.556	1.533	-0.413	-0.327
V48 - Satisfação da população local com o turismo	4.744	1.457	-0.039	-0.536
V49 - Benefícios económicos e sociais com o turismo	4.943	1.490	-0.089	-0.671
V50 - Igualdade de oportunidades no turismo	4.316	1.556	-0.431	-0.322
V51 - Aumento do custo de vida gerados pelo turismo	4.009	1.752	-0.883	-0.019
V52 - Colaboração entre comunidades para o desenvolvimento do turismo	3.718	1.677	-0.774	0.131
V53 - Benefícios económicos percebidos gerados pelo turismo	4.410	1.516	-0.479	-0.352
V54 - Salário médio no setor do turismo em comparação com outros setores da economia	3.729	1.445	-0.180	0.083

4.2 ANÁLISE DO MAPA DE IMPORTÂNCIA E PERFORMANCE (IPMA)

O primeiro estudo a introduzir formalmente a *Importance-Performance Analysis Matrix* (IPA) foi conduzido por John A. Martilla e John C. James em 1977. No seu estudo, Martilla e James propuseram a IPA Matrix como uma ferramenta simples e eficaz para ajudar gestores a identificar áreas prioritárias de melhoria, com base na perceção dos clientes sobre a importância de determinados atributos de um serviço ou produto e o desempenho da organização nesses atributos. Este estudo foi pioneiro ao integrar a avaliação subjetiva da importância, associada à perceção dos consumidores, com uma análise objetiva do desempenho organizacional.

Uma adaptação da IPA de Martilla e James (1977) foi incluída como funcionalidade no software SmartPLS. Neste caso, define-se uma da variável endógena do modelo como construto-alvo-chave e utiliza-se os resultados derivados da estimativa do modelo de caminho PLS para indicar os valores a serem considerados no cálculo da matriz de importância versus performance (Ringle & Sarstedt, 2016). A importância é considerada a partir do efeito total do modelo, e o desempenho a partir dos valores médios das pontuações das variáveis latentes. Assim a partir de valores não padronizados, o software realiza uma técnica similar a regressões de mínimos quadrados ordinários para gerar a interpretação do impacto das variáveis predecessoras no construto-alvo (Hair et al., 2011). No presente estudo, foi definido como construto-alvo-chave a variável Performance do Turismo de Montanha, pois se o destino obtém um bom desempenho, irá garantir a criação de valor social e económico para os seus residentes.

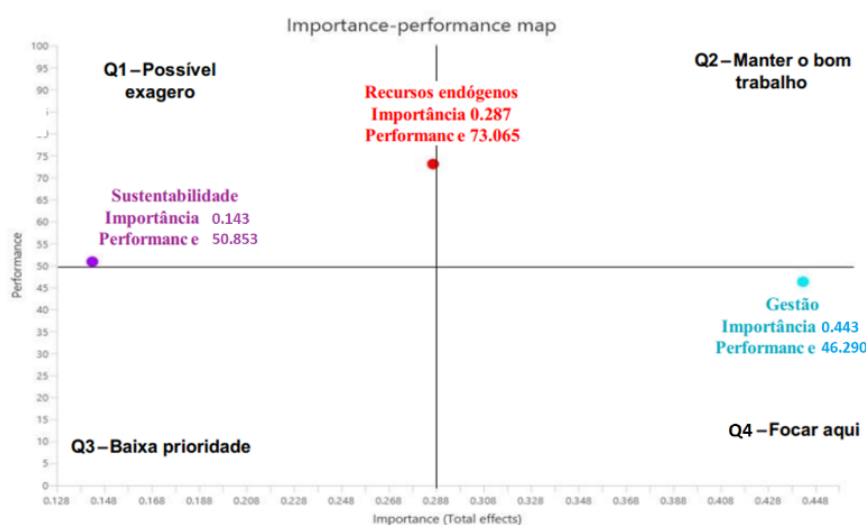


Figura 21. Mapa da Importância-performance das dimensões. Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados do SmartPLS software

Tabela 8. Resultado dos fatores das dimensões. Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados do SmartPLS software

Fator	Importância	Performance
Gestão	0.443	46.290
Recursos Endógenos	0.287	73.065
Sustentabilidade	0.143	50.853

É possível observar que considerando as dimensões que afetam a performance do turismo de montanha a gestão deve ser a primeira prioridade para o desenvolvimento do destino, pois está localizada no Quadrante 1, o que significa que tem alta importância, mas baixa performance. Quanto aos recursos endógenos aparecem como segunda prioridade, estando no meio do Q1 e Q2, indicando uma média alta importância e alta performance. Por último, observa-se como terceiro nível de prioridade a sustentabilidade, pois esta no quadrante 3, indicando que os gestores podem estar colocando alta atenção neste item, mas descuidando-se dos outros. Analisando os resultados da IPMA ao nível de cada variável de medida, obteve-se um ranking de prioridades de ação para a melhoria da performance do turismo de montanha.

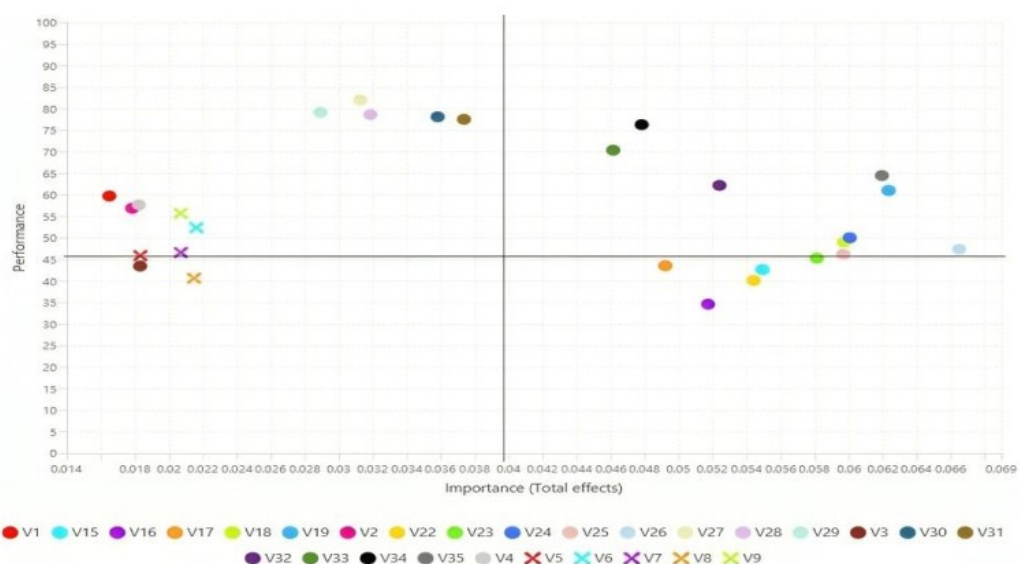


Figura 22. Mapa da Importância-performance das variáveis. Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados do SmartPLS software

Tabela 9. Resultado das dimensões das variáveis. Fonte: Elaboração própria a partir dos resultados do SmartPLS software

Variável	Importância	Performance	Quadrante	Prioridade
V5	0.018	45.821	Q1	Excesso
V7	0.020	46.581		
V6	0.021	52.327		
V9	0.020	55.698		
V2	0.018	56.838		
V4	0.018	57.645		
V1	0.016	59.687		
V31	0.037	77.493		
V30	0.036	78.063		
V28	0.032	78.585		
V29	0.029	79.107	Q2	Manter o bom trabalho
V27	0.031	81.956		
V25	0.059	46.154		
V26	0.066	47.341		
V18	0.059	49.003		
V24	0.060	50.000		
V19	0.062	60.969		
V32	0.052	62.156		
V35	0.062	64.435		
V34	0.048	76.258		
V33	0.046	70.323	Q3	Baixa prioridade
V8	0.021	40.598		
V3	0.018	43.400	Q4	Alta prioridade
V16	0.051	34.568		
V22	0.054	40.076		
V15	0.055	42.593		
V17	0.09	43.495		
V23	0.058	45.299		

No Q1 dominam as variáveis que dizem respeito a questões de natureza, nomeadamente variáveis da dimensão da sustentabilidade, como por exemplo, (V1), existência de infraestruturas verdes (V2), Conservação da biodiversidade (V4), monitorização do desenvolvimento sustentável (V5), conhecimento sustentável por parte da comunidade (V7). Neste quadrante também se encontram algumas variáveis da dimensão de recursos endógenos, mas a maioria apresenta uma ligação com a característica de natureza: qualidade da paisagem (V27), diversidade dos recursos naturais (V28), características montanhosas (V29), diversidade do património (V30) e singularidade dos recursos naturais (V31). Estas variáveis apresentam alta performance, mas pela avaliação indicam menor importância, portanto, pode estar a haver excesso de atenção sobre elas.

No Q2 existem variáveis que correspondem à gestão, mais precisamente, à gestão focada na atividade turística, como por exemplo, investimentos no setor do turismo (V18), atratividade turística do local/destino (v19), infraestruturas adequadas ao destino (V24), digitalização (V25) marketing (V26). As restantes variáveis deste quadrante fazem parte dos recursos endógenos e também contêm uma ligação com a atratividade turística: diversidade de atividades culturais (V32), singularidade dos produtos locais (V33), gastronomia típica (V34), diversidade de atividades naturais de aventura (V35). Estas variáveis do Q2 indicam alta performance e alta importância para o desenvolvimento do turismo de montanha, portanto os gestores devem manter esse score.

O Q3 apresenta variáveis apenas da dimensão da sustentabilidade, sendo elas: apoio governamental para o desenvolvimento sustentável (V3) e colaboração entre o setor público e privado para o desenvolvimento sustentável (V8). Estas foram as variáveis que indicaram uma baixa performance e uma baixa importância, devendo ser consideradas de baixa prioridade na ação do gestor comparativamente aos restantes fatores.

O Q4 contém apenas variáveis da dimensão da gestão: avaliação e monitorização (V15), participação da comunidade no planeamento do turismo (V16), projetos e programas de desenvolvimento do turismo (V17), nível de cooperação entre empresas na indústria do turismo (V22), infraestruturas adequadas para comunidade (V23). As variáveis deste Quadrante

são as mais importantes na ótica de prioridades do gestor do destino, a fim de melhorar o desempenho do turismo de montanha, pois apresentam alta importância, mas baixa performance.

5. CONCLUSÃO

A partir da revisão de literatura constatou-se que a competitividade de destinos turísticos é essencial para garantir a atração e a satisfação sustentada dos visitantes, contribuindo ao mesmo tempo para o desenvolvimento económico, social e ambiental da região. Esse processo depende de uma abordagem integrada que combine inovação, qualidade da oferta turística, sustentabilidade, infraestrutura e capital humano conforme defendem Hall e Higham (2005).

Destinos competitivos destacam-se pela inovação constante em produtos e serviços, alinhando-se com as preferências dos turistas e incorporando tecnologias avançadas para fortalecer a sua atratividade. Além disso, o investimento em infraestruturas robustas (Mutambara et al., 2023), formação dos recursos humanos e práticas de gestão sustentável (Ritchie e Crouch, 2003), asseguram que o crescimento turístico seja equilibrado e responsável. Segundo Dredge e Jenkins (2011), destinos com forte gestão estratégica e branding diferenciado conseguem também consolidar uma imagem positiva, essencial para a fidelização e atração de novos turistas.

No entanto, a busca pela competitividade precisa ser acompanhada de práticas sustentáveis para evitar a sobrecarga de recursos naturais e culturais e prevenir desigualdades socioeconómicas, de forma a contribuir para um turismo sustentável e resiliente, que beneficie tanto os visitantes quanto as comunidades locais e proteja os recursos para as gerações futuras turísticas (Dwyer & Kim, 2003; Mutana e Mukwada, 2017; Streimikiene et al., 2021).

Para sustentar a competitividade e o desenvolvimento sustentável, a monitorização e avaliação das operações são essenciais, oferecendo uma base empírica que orienta a tomada de decisões informadas e ágeis (Simister, 2017). É importante salientar que, enquanto a monitorização envolve a recolha contínua de dados para acompanhar o progresso e assegurar que os objetivos sejam cumpridos, a avaliação foca-se na análise desses dados para medir o impacto e a eficácia das intervenções, ajustando estratégias quando necessário. Juntas, essas práticas oferecem um feedback contínuo, promovem a tomada de decisões informada, asseguram a transparência e permitem aprimorar as intervenções, garantindo a qualidade dos resultados e o uso eficiente dos recursos (Scriven, 1991; Patton, 2015).

O turismo de montanha é um setor em expansão que oferece uma variedade de experiências, desde desportos intensivos até atividades culturais e recreativas mais leves, atendendo a diferentes perfis de turistas particulares (Carvalho, 2010; Maroudas, Kyriakaki, & Gouvis, 2004; Pomfret, 2006). A revisão de literatura permitiu verificar que a atratividade das áreas montanhosas baseia-se na combinação das suas características naturais singulares, como clima, paisagem, biodiversidade e cultura local, o que contribui para o desenvolvimento socioeconómico e cultural das comunidades envolvidas.

No entanto, a literatura também indica que, apesar do seu potencial impacto positivo, a gestão do turismo em regiões montanhosas exige um planeamento cuidadoso para preservar o meio ambiente e respeitar as tradições locais, maximizando os benefícios económicos de forma sustentável, como incutido nos estudos de Perles-Ribes et al. (2017) e Goffi et al. (2018). Quando bem planeado, este fortalece economias locais, cria empregos e melhora infraestruturas essenciais como demonstrado por Moss (2006). Além disso, valoriza e preserva a cultura local, fomentando o orgulho e a identidade comunitária. No entanto, para que esses benefícios sejam duradouros, é crucial uma gestão sensível e integrada, apoiada por políticas que priorizem a sustentabilidade e o bem-estar das comunidades envolvidas.

Para abordar a importância do desenvolvimento nos destinos turísticos de montanha, vários autores procuraram medir a importância de diversos indicadores nas suas pesquisas, como por exemplo, a poluição ambiental, as características montanhosas, infraestruturas adequadas ao destino, qualidade da oferta turística e contribuição do turismo para o emprego local. Exemplos desta abordagem podem ser vistos nos estudos de Kušcer (2014), Mutana e Mukwada (2017), Vindiana et al. (2020) e Dax e Tamme (2023). Nesta investigação estas abordagens foram reunidas sob um paradigma onde se puderam destacar cinco fatores principais: a gestão, os recursos endógenos, a performance turística e os benefícios socioeconómicos.

Ao longo da revisão de literatura, evidenciou-se a relevância da sustentabilidade para a competitividade e desenvolvimento dos destinos de montanha (Dax e Tamme, 2023; Duglio e Letey, 2019). Esta relevância torna-se ainda mais significativa quando se considera a necessidade de preservar e valorizar os recursos naturais e culturais singulares destes ecossistemas (Mutana e Mukwada, 2017). No entanto, com base na análise do Mapa de Importância e Performance, centrado no fator de performance turística, identificaram-se discrepâncias na perceção dos gestores. Em particular, constatou-se que variáveis

associadas à sustentabilidade, embora apresentem elevada performance, são vistas como de menor importância pelos gestores inquiridos. Este cenário sugere uma possível sobrevalorização inicial das respetivas variáveis, que não se alinha inteiramente com as prioridades atribuídas pelos responsáveis da gestão dos destinos. Ainda na ótica da sustentabilidade, as variáveis relacionadas com o apoio e colaboração para o desenvolvimento sustentável, também obtiveram uma baixa performance e uma baixa importância, resultando numa classificação de baixa prioridade nas ações dos gestores, especialmente quando comparadas com outros fatores de desempenho.

Em relação aos recursos endógenos, a IPMA mostra que estes revelam-se essenciais para o aumento da performance turística, uma vez que a variedade e a singularidade das suas atratividades conferem um diferencial competitivo à oferta turística dos destinos de montanha. Este contexto reforça a importância destes recursos devido à exclusividade dos ecossistemas montanhosos, cuja preservação é crucial para manter o apelo e a autenticidade da experiência turística. Nesse sentido, as variáveis focadas na atratividade turística obtêm uma classificação de alta importância e alta performance, justificando a continuidade da sua priorização nas estratégias de gestão e desenvolvimento turístico.

Os resultados da IPMA indicaram que a eficiência na gestão dos destinos tem impacto direto sobre a performance turística e é considerada essencial para o desenvolvimento sustentável e competitivo de um destino de montanha. As variáveis relacionadas ao planeamento e desenvolvimento turístico surgem como prioritárias na ótica dos gestores, uma vez que são consideradas altamente importantes para o desempenho do turismo de montanha, mas, paradoxalmente, apresentam uma performance relativamente baixa. Este desequilíbrio sublinha a necessidade de se direcionarem esforços e recursos para aprimorar estas áreas, com o intuito de melhorar o desempenho global dos destinos de montanha e assegurar o seu desenvolvimento sustentável a longo prazo.

5.1 CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

Os contributos desta investigação são significativos para o campo do desenvolvimento do turismo de montanha, com ênfase nas dinâmicas de criação de valor socioeconómico e nas práticas de gestão que maximizam o seu potencial. A aplicação da técnica *Importance-Performance Map Analysis* revelou-se uma ferramenta essencial para a determinação das prioridades de ação no setor. Através dela, foi possível identificar as áreas específicas que necessitam de maior investimento e intervenção para otimizar a performance do turismo de montanha e por sua vez obter mais benefícios socioeconómicos. Este mapeamento das prioridades orienta a atribuição de recursos de forma mais precisa, permitindo que gestores concentrem os seus esforços em intervenções com maior potencial de impacto. Essa abordagem aumenta a eficiência das ações estratégicas e contribui para o aprimoramento contínuo da qualidade e competitividade dos destinos de montanha.

Dessa forma, os resultados deste estudo não só consolidam o entendimento dos fatores essenciais para o desenvolvimento do turismo de montanha, mas também oferecem uma orientação prática para os gestores do setor, permitindo-lhes maximizar os benefícios socioeconómicos e assegurar o crescimento sustentável das regiões de montanha em Portugal.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas, especialmente para contextualizar e interpretar os seus resultados. A primeira limitação é a escassez de investigações anteriores sobre a temática do turismo de montanha em Portugal, o que representa um desafio na construção de uma base de conhecimento consolidada. Essa lacuna na literatura dificultou a comparação de evidências e a definição de parâmetros de referência nacionais.

Em termos territoriais, a amostra não foi completamente representativa, o que pode ter gerado uma visão menos abrangente sobre as realidades específicas de diferentes regiões montanhosas de Portugal Continental. Além disso, a composição dos inquiridos pode não ter refletido integralmente a diversidade dos *stakeholders* do setor, o que limita a compreensão dos diversos interesses e perceções envolvidos no desenvolvimento turístico das áreas de montanha.

Apesar dessas limitações, o estudo lança bases importantes para futuras investigações e oferece um estudo quantitativo que complementa abordagens qualitativas presentes na literatura. As limitações também são pontos que auxiliam a identificar a necessidade de estudos complementares, com amostras mais amplas e representativas, de forma a aprofundar o conhecimento sobre o turismo de montanha em Portugal e fortalecer o desenvolvimento de políticas e práticas adaptadas ao contexto nacional.

REFERÊNCIAS

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (2008). *Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values*. *Academy of Management Journal*, 51(4), 507-522. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.33664612>

- Beranová, M., Beranek, M., & Černá, J. (2016). *A inovação na competitividade dos destinos turísticos*.
- Boley, B. B., & Perdue, R. R. (2012). Destination sustainability: Conceptualization, measurement, and operationalization. *Annals of Tourism Research*, 39(1), 491-511. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.08.005>
- Bramwell, B., & Lane, B. (2011). *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*
- Bramwell, B., & Lane, B. (2014). *Tourism Governance: Critical Perspectives on Governance and Sustainability*. Routledge.
- Bramwell, B., & Sharman, A. (1999). Approaches to local tourism planning. *Tourism Management*, 20(4), 417-428. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00024-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00024-7)
- Buckley, R. (2000). Tourism in the most fragile environments. *Tourism and Recreation Research*, 25(3), 31-41. <https://doi.org/10.1080/02508281.2000.11014924>
- Buckley, R. (2012). *Sustainable tourism: Research and reality*. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 528-546. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.001>
- Buhalis, D. (2000). *Marketing the competitive destination of the future*. *Tourism Management*, 21(1), 97-116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Buhalis, D., & Costa, C. (2006). *Tourism Management Dynamics: Trends, Management, and Tools*. Elsevier Butterworth-Heinemann. Oxford, UK.
- Bussab, W. O., & Morettin, P. A. (2017). *Estatística básica* (9ª ed.). Saraiva.
- Carvalho, A. (2010). Hard and soft mountain activities: A comparative analysis. **Journal of Mountain Tourism Studies**, 5(2), 45-58. <https://doi.org/10.1234/jmts.2010.567890>
- Costa, C., Silva, M., & Gomes, P. (2024). Sustainable tourism practices in emerging destinations. *Journal of Tourism Sustainability*, 12(3), 45-67.
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. B. (2000). *Tourism competitiveness and societal prosperity*. *Tourism Analysis*, 5(1), 21-38. <https://doi.org/10.3727/1083542002353540>
- Cvelbar, L. K., Dwyer, L., Koman, M., & Mihalič, T. (2016). Drivers of destination competitiveness in tourism: A global investigation. *Journal of Destination Marketing & Management*, 5(1), 10-23. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.12.001>
- Dax, T., & Tammé, O. (2023). Attractive Landscape Features as Drivers for Sustainable Mountain Tourism Experiences. *Tourism and Hospitality*, 4(3), 374-389. <https://doi.org/10.3390/tourhosp4030023>
- DeCarlo, L. T. (1997). On the meaning and use of kurtosis. *Psychological Methods*, 2(3), 292-307. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.2.3.292>
- Dredge, D., & Jenkins, J. (2011). Rethinking the role of local government in tourism development: The case of regional tourism organisations in Australia. *Tourism Management*, 32(2), 317-327. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.02.008>
- Dredge, D., & Jenkins, J. (2011). *Stories of practice: Tourism policy and planning*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203104006>
- Duglio, S., & Letey, A. (2019). Activities and tourism in mountain areas: A comprehensive review. **Journal of Outdoor Recreation and Tourism**, 29, 100-112. <https://doi.org/10.9876/jort.2019.123456>
- Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414. <https://doi.org/10.1080/13683500308667962>
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2004). *Destination and Enterprise Management for a Tourism Future*. University of New South Wales Press. Sydney, Australia.
- Eval Community. (2022). *Monitoring and evaluation guide: Continuous data collection and analysis*. Eval Community Publications
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). *The governance of global value chains*. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Goffi, G., Cucculelli, M., & Masiero, L. (2018). Fostering tourism destination competitiveness in developing countries: The role of sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 209, 101-115. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.208>
- Gosling, A., & Edwards, R. (2003). *Monitoring: Systematic and continuous collection and analysis of information*. *Project Management Journal*, 34(1), 10-21. <https://doi.org/10.1002/pmj.2003.6>
- Gössling, S., Hall, C. M., & Weaver, D. (2012). *Sustainable tourism futures: Perspectives on systems, governance and sustainability*. Routledge.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2015). *Global tourism and sustainability*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315740515>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage Publications.
- Hall, C. M., & Higham, J. (2005). The role of mountain tourism in socio-economic development and environmental sustainability. **Sustainable Tourism Journal**, 13(2), 75-89. <https://doi.org/10.2345/stj.2005.567890>
- Holden, A. (2008). *Environment and Tourism*. Routledge.
- Inskeep, E. (1991). *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. Van Nostrand Reinhold. New York, USA.
- Instituto Nacional de Estatística (INE) e Banco de Portugal. (2023). *Estatísticas da Atividade Turística e Receitas do Turismo 2023*. INE e Banco de Portugal. Lisboa, Portugal.
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2023). *Estatísticas do Turismo 2023*. INE. Lisboa, Portugal.
- Jurigová, Z., & Lencséssová, Z. (2015). Monitoring system of sustainable development in cultural and mountain tourism destinations. *Journal of Competitiveness*, 7(1), 35-52. <https://doi.org/10.7441/joc.2015.01.03>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Kubickova, M., Nedelea, A., & Simionescu, L. N. (2018). The competitive destination performance model: Competitiveness, profitability, and productivity of global tourism destinations. *Tourism Economics*, 24(1), 96-107. <https://doi.org/10.1177/1354816617736485>
- Maroudas, L., Kyriakaki, M., & Gouvis, I. (2004). Exploring the spectrum of mountain tourism activities. **Tourism Research Quarterly**, 10(1), 33-47. <https://doi.org/10.5678/trq.2004.234567>

- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). *Importance-performance analysis*. *Journal of Marketing*, 41(1), 77–79. <https://doi.org/10.1177/002224297704100112>
- McKercher, B., & Cros, H. (2002). *Cultural tourism: The partnership between tourism and cultural heritage*. *International Journal of Tourism Research*, 4(3), 155–169. <https://doi.org/10.1002/jtr.399>
- Morgan, N., Pritchard, A., & Piggot, R. (2003). *Destination branding: Creating the unique destination proposition*. Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Moss, L. A. G. (2006). *The Amenity Migrants: Seeking and Sustaining Mountains and Their Cultures*. CABI.
- Mowforth, M., & Munt, I. (2016). *Tourism and Sustainability: Development, Globalisation and New Tourism in the Third World*. Routledge.
- Mutambara, E., Muzurura, J., & Manzote, E. (2023). Prioritising Factors Influencing Mountain Tourism Using a Fuzzy Analytic Hierarchical Process: A Case Study of Mount Nyangani.
- Mutana, S., & Mukwada, G. (2017). An exploratory assessment of significant tourism sustainability indicators for a montane-based route in the Drakensberg Mountains. *Sustainability*, 9(7), 1202. <https://doi.org/10.3390/su9071202>
- Nordin, S. (2005). *Tourism destination management: The importance of adaptability in the face of external changes*. *Tourism Management*, 26(1), 55–62. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.04.006>
- Nunkoo, R., & Ramkissoon, H. (2012). Power, trust, social exchange and community support. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 997–1023. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.11.017>
- Odermatt, S. (2004). Evaluation of mountain case studies by means of sustainability variables: A DPSIR model as an evaluation tool in the context of the North-South discussion. *Mountain Research and Development*, 24(4), 336–341. [https://doi.org/10.1659/0276-4741\(2004\)024\[0336:EOMCSB\]2.0.CO;2](https://doi.org/10.1659/0276-4741(2004)024[0336:EOMCSB]2.0.CO;2)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *Tourism Trends and Policies 2021*. OECD Publishing, Paris, France.
- Patton, M. Q. (2015). *Utilization-Focused Evaluation*. Sage Publications.
- Perles-Ribes, J. F., Ramón-Rodríguez, A. B., Rubia, A., & Moreno-Izquierdo, L. (2017). Is the tourism-led growth hypothesis valid after the global economic and financial crisis? The case of Spain 1957–2014. *Tourism Management*, 61, 96–109. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.003>
- Pfeffer, J. (1996). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Harvard Business School Press
- Pomfret, G. (2006). Mountaineering adventure tourists: A conceptual framework for research. *Tourism Management*, 27(1), 113–123. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.08.003>
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *Guidelines for conducting research in PLS-SEM*. *Long Range Planning*, 49(6), 441–458. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.07.007>
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2003). *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*. CABI Publishing, Wallingford, UK.
- Ruhanen, L. (2008). Progressing the sustainability debate: A knowledge management approach to sustainable tourism planning. *Current Issues in Tourism*, 11(5), 429–455. <https://doi.org/10.1080/13683500802140320>
- Scheyvens, R. (1999). *Ecotourism and the empowerment of local communities*. *Tourism Management*, 20(2), 245–249. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(98\)00096-0](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(98)00096-0)
- Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*. Sage Publications.
- Simister, N. (2017). *Effective monitoring in project management: Ensuring timely decisions and informed stakeholders*. *International Journal of Project Management*, 35(3), 182–194. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.001>
- Streimikiene, D., Kucinskiene, L., & Matuska, M. (2021). The impact of sustainable tourism practices on economic development in rural areas. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(6), 905–925. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1854567>
- Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Models, and Applications*. Jossey-Bass. San Francisco, USA.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Triola, M. F. (2014). *Elementary statistics* (12^a ed.). Pearson.
- Weaver, D., & Lawton, L. (2017). *Tourism management*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119306707>
- World Tourism Organization (UNWTO). (2015). *UNWTO Annual Report 2015*. UNWTO.
- World Travel & Tourism Council (WTTC). (2023). *Travel & Tourism Economic Impact 2023*. WTTC. London, UK.
- Xu, H., & Au, N. (2023). Integrating sustainability into destination competitiveness: A systematic review. *Journal of Sustainable Tourism*, 31(4), 621–640. <https://doi.org/10.1080/09669582.2022.2128746>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*
- Zhao, W., Song, H., & Huang, S. (2011). *Tourism destination sustainability: Principles and practices*. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7), 921–938. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.566612>

Outros Temas

DESCIFRANDO EL ADN DEL AUDITOR INTRAEMPREENDEDOR

Noemí Pérez-Macías, perezmacias@comillas.edu, Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

M. Eugenia Fabra. mefabra@comillas.edu. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

Rocío Sáenz

Cayetano Medina, Centro Universitario San Isidoro, cmedina@centrosanisidoro.es

RESUMEN

La globalización ha transformado significativamente el entorno competitivo empresarial, situando la innovación como un factor clave para mejorar la competitividad. En este contexto, el intraemprendimiento, entendido como un proceso interno que fomenta nuevas orientaciones innovadoras dentro de las organizaciones, se ha consolidado como un elemento crucial para su desarrollo y crecimiento. Este estudio analiza el impacto de los estilos de liderazgo y la satisfacción laboral, así como la interacción entre ambos, en la intención intraemprendedora de una muestra de 89 auditores pertenecientes a una Big Four. Utilizando la metodología fsQCA, se identifican las configuraciones que favorecen o limitan dicha intención. Los resultados revelan que el liderazgo transformacional y transaccional, en combinación con la satisfacción laboral, son esenciales para fomentar el intraemprendimiento, mientras que el liderazgo pasivo tiene un efecto negativo. Este trabajo ofrece nuevas perspectivas para entender los factores que impulsan la innovación interna en las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: intraemprendimiento, liderazgo, satisfacción laboral, SMMR, auditoría

ABSTRACT

Globalization has significantly transformed the competitive landscape of companies, positioning innovation as a key factor to enhance competitiveness. In this context, intrapreneurship, understood as an internal process that drives new innovative directions within organizations, has emerged as a crucial element for growth and development. This study examines the impact of leadership styles and job satisfaction, as well as their interaction, on the intrapreneurial intention of a sample of 89 auditors from a Big Four firm. Using the fsQCA methodology, the study identifies configurations that promote or hinder this intention. The findings reveal that transformational and transactional leadership, combined with job satisfaction, are essential for fostering intrapreneurship, while passive leadership negatively impacts it. This work offers new perspectives for understanding the factors that drive internal innovation in organizations.

KEYWORDS: intrapreneurship, leadership, job satisfaction, SMMR, audit

AUGMENTED REALITY IN FURNITURE AND INTERIOR DECORATION: EVALUATION OF A PROTOTYPE FOR DUPLO INTERIOR

Inês Catarina da Silva Ribeiro, a035767@umaia.pt, University of Maia

José Luís Tavares Pires Dias dos Reis, jreis@umaia.pt, University of Maia, LIACC/FEUP

Carlos Manuel Ferreira Alves, calves@umaia.pt, University of Maia, Algoritmi/UMinho

Filipe Trigueiros Rafael de Sampaio Rodrigues, fsrodrigues@umaia.pt, University of Maia

Sandrina Franscisca Teixeira, sandrina@iscap.ipp.pt, ISCAP/IPP, CEOS.ISCAP.IPP

ABSTRACT

This article addresses the management of privacy in the digital era, focusing on the role of emerging technologies such as blockchain and Self-Sovereign Identity (SSI) in tackling data protection challenges. By positioning privacy as a fundamental right, the study explores digital identity models and decentralized solutions that enhance user security and autonomy. Based on case studies in sectors such as healthcare, e-commerce, education, and workplace environments, the article highlights the practical application of these technologies and their benefits, including regulatory compliance, user control over data, and reduced vulnerabilities in centralized systems. Recommendations are also proposed for the ethical and effective implementation of these solutions, emphasizing transparency, education, and digital inclusion. Despite technical and regulatory limitations, the findings suggest that emerging technologies can positively transform privacy management practices.

KEYWORDS: Digital Privacy, Blockchain, Self-Sovereign Identity, Data Protection, Digital Identity Models.

PRIVACY IN DIGITAL AGE: ANALYSIS OF EMERGING TECHNOLOGIES AND DIGITAL ENTITY MODELS

Bruno Silva, a043869@umaia.pt, University of Maia

Alexandre Valente Sousa, asousa@umaia.pt, University of Maia, LIACC/FEUP

José Luís Tavares Pires Dias dos Reis, jreis@umaia.pt, University of Maia, LIACC/FEUP

Joaquim Fernando Moreira Pratas, jmpratas@iscap.ipp.pt, ISCAP/IPP, GOVCOPP/U. Aveiro

ABSTRACT

This article addresses the management of privacy in the digital era, focusing on the role of emerging technologies such as blockchain and Self-Sovereign Identity (SSI) in tackling data protection challenges. By positioning privacy as a fundamental right, the study explores digital identity models and decentralized solutions that enhance user security and autonomy. Based on case studies in sectors such as healthcare, e-commerce, education, and workplace environments, the article highlights the practical application of these technologies and their benefits, including regulatory compliance, user control over data, and reduced vulnerabilities in centralized systems. Recommendations are also proposed for the ethical and effective implementation of these solutions, emphasizing transparency, education, and digital inclusion. Despite technical and regulatory limitations, the findings suggest that emerging technologies can positively transform privacy management practices.

KEYWORDS: Digital Privacy, Blockchain, Self-Sovereign Identity, Data Protection, Digital Identity Models.

MINDFULNESS NO CONTEXTO EMPRESARIAL – PROPOSTA DE UM MODELO CONCEPTUAL MULTINÍVEL

Lurdes Esteves, lesteves@ipcb.pt , CEFAGE-UBI

Mário Franco, mfranco@ubi.pt, CEFAGE-UBI

Margarida Rodrigues, margarida.rodrigues@iees.pt, CEFAGE-UBI

RESUMO

O estudo do mindfulness continua a despertar interesse em diferentes aspetos das organizações e/ou negócios. Este estudo tem como objetivo apresentar um modelo integrativo e multinível com mindfulness de modo a contribuir para melhores práticas de governação. Para cumprir este objetivo, foi realizada uma revisão integrativa da literatura a partir de artigos sobre este tema identificados na base de dados Web of Science (WoS). Este trabalho apresenta o conceito de mindfulness, presença consciente ou atenção plena, e a sua relação com as características pessoais, comportamentais e sociais das organizações ou empresas, a nível individual, organizacional e social. Os resultados demonstram que o mindfulness impacta claramente o ecossistema do gestor/empresário a nível individual, organizacional e social e propõe um modelo multinível abrangente que inclui diferentes dimensões que podem ser estudadas, em cada nível. Nesta perspetiva multinível, pesquisas futuras podem ser realizadas em contexto empresarial.

PALAVRAS-CHAVE: Mindfulness, negócio, modelo conceptual, multinível

ABSTRACT

The study of mindfulness is still interesting in different aspects of organizations and/or businesses. Therefore, this study aims to present an integrative, multi-level model of mindfulness to contribute to better governance practices. To fulfill this aim, an extensive integrative review of the literature was made from the main articles about this topic identified from the WoS database. This study shows that the concept of mindfulness, a conscious presence or full attention, and its relation with organizations or firms' personal, behavioral, and social characteristics, at the individual, organizational, and social levels. The findings demonstrate also that mindfulness significantly impacts the manager/business person's ecosystem at the individual, organizational, and social levels. In this study a comprehensive multilevel model is proposed that explains different dimensions in each level. From a multi-level perspective, future research can be developed.

KEYWORDS: Mindfulness, business, conceptual model, multilevel

1. INTRODUÇÃO

O meio envolvente em que as organizações e/ou empresas hoje operam é caracterizado por elevada instabilidade, incerteza, imprevisibilidade e intensa competição. Por conseguinte, este cenário implica que os gestores sejam, cada vez mais, chamados a tomar decisões em condições complexas, diante de muita ou pouca informação, com elevado grau de incerteza e pressão de tempo (Malewska, 2018).

Neste sentido, o conceito de mindfulness tem atraído uma atenção considerável em contexto organizacional/empresarial, mas também de praticantes e investigadores (Baas et al., 2014; Dane & Brummel, 2014) e a produção científica tem vindo também a aumentar (Bishop et al., 2004; Kabat-Zinn et al., 1985; Jochen Reb et al., 2014). Alguns dos estudos realizados sobre mindfulness têm evidenciado o seu efeito favorável ao nível do indivíduo e contribuído para o bem-estar psicológico

das pessoas, no controlo de dor crónica, em terapia comportamental, na redução de stress e também em outras áreas onde se inclui o desenvolvimento organizacional (Laequuddin et al., 2023).

Por outro lado, existem evidências dos efeitos benéficos que o mindfulness pode ter em diferentes aspetos da vida pessoal e profissional. Ao nível pessoal/individual, a utilização do mindfulness tem sido apresentada como benéfica na solução para falhas cognitivas (e.g., depressões, *burnout*, ansiedade, stress, ...) (Burgdorf et al., 2019; Johnson & Park, 2020; Ofei-Dodoo et al., 2020; Romero-Martín et al., 2022; Sun et al., 2021), no desempenho cognitivo de pessoas saudáveis em diferentes contextos (Ahuja, 2020; Kudesia, 2019; McGarvie, 2020; Meiklejohn et al., 2012; Mielke, 2019; Ofei-Dodoo et al., 2020; Roeser et al., 2013; Sun et al., 2021), como facilitador de relações sociais, no bem-estar e, numa ação humana mais positiva (Ihl et al., 2020; Inceoglu et al., 2018; Sharma et al., 2015).

Ao nível organizacional, a evidência científica refere que o mindfulness promove o bem-estar e o desempenho (Dane & Brummel, 2014; King & Haar, 2017; J. Reb & Atkins, 2015) e abordagens baseadas em mindfulness são cada vez mais adotadas em diferentes contextos de trabalho (Sajjad & Shahbaz, 2020). Assim, têm surgido vários estudos sobre o papel do mindfulness no desempenho (Bernárdez et al., 2022; Ngo et al., 2020; Reb et al., 2019), produtividade (Berthon & Pitt, 2019; Kersemackers et al., 2018; Park, 1990; Wrenn, 2020), engajamento (Cheung et al., 2020; Goyal & Sharma, 2023; Leroy et al., 2013; Pattnaik & Jena, 2020) e liderança (Brendel & Bennett, 2016; Dirk, 2021; Inceoglu et al., 2018; King & Haar, 2017).

Recentemente, face aos elevados desafios e exigências pessoais e organizacionais que se têm feito sentir, também despoletados pela pandemia por Covid 19, tem originado na academia um interesse crescente por estudos que permitam contribuir para fazer face a problemas como a saúde mental, bem-estar e pressão (Kristensen, 2018). Estes estudos podem contribuir também para o maior conhecimento sobre as relações sociais no trabalho, na capacidade de liderança e consciência social (Gerpott et al., 2020; Urrila & Mäkelä, 2022). Assim, o mindfulness apresenta-se como duplamente benéfica para os negócios, apoiando uma relação mais equilibrada entre a vida pessoal e o trabalho e promovendo a adoção de comportamentos mais positivos e eficazes (Konte & Xiaohui, 2021).

Para dar resposta a necessidades de gestão, as empresas têm-se interessado cada vez mais pelo conceito de mindfulness e o seu potencial contributo (Goyal & Sharma, 2023) o que tem originado um número crescente de estudos com resultados frequentemente apresentados como conflitantes e contraditórios (Bayle-Cordier et al., 2022). Desta forma, permanecendo a pesquisa nesta área limitada, alguns investigadores solicitam mais estudos que permitam melhorar o bem-estar individual e organizacional (Kelloway, 2018; Yu & Ni, 2018) e, o desenvolvimento de competências sociais nas gerações atuais e futuras para um desenvolvimento sustentável à escala global e, com mais humanidade (Ramadani et al., 2022).

Neste sentido, e procurando dar um contributo para a literatura organizacional e/ou empresarial, este estudo de natureza conceptual pretende: (1) apresentar as várias vertentes do mindfulness, (2) sintetizar a sua utilização multinível – individual, organizacional e social - e (3) apresentar um modelo de análise para a área de gestão organizacional e/ou empresarial, visando a adoção de práticas ou comportamentos relevantes para as organizações ou empresas. Os contributos deste estudo prendem-se com a apresentação de um modelo integrativo multinível de mindfulness, baseado numa abordagem holística, que pode contribuir para melhores **práticas de governança, e ambicionar a aquisição de vantagens competitivas**. Além disso, o mindfulness pode contribuir para uma abordagem relevante que auxilie as organizações a construir capital humano e social, bem como, a melhorar sua legitimidade e licença social para operar num ambiente de negócios competitivo e dinâmico.

2. DEFINIÇÃO E PERSPECTIVAS DO MINDFULNESS

Várias têm sido as definições de mindfulness que têm surgido. Passmore (2019) e Bhikkhu (2017) referem que, simplificando, o mindfulness pode ser considerado uma “consciência reflexiva”. Chaskalson (2014) refere-se “à qualidade da consciência que surge ao prestar-se atenção a si próprio, aos outros e ao mundo ao seu redor” (p. 6), enquanto Kabat-Zinn & Hanh (2009) e Stanton & Dunkley (2011) sugerem que mindfulness se refere a “prestar atenção de uma forma particular: com o propósito no momento presente e sem julgamento”.

Segundo Brown et al. (2007), o mindfulness é uma atenção recetiva e a consciência de eventos e experiências do momento presente, que requer o cumprimento de três condições distintas: (1) a atenção deve ser totalmente disponibilizada ao momento presente, e não ao passado ou futuro, (2) o indivíduo deve ter uma consciência clara das experiências internas (sentidos, pensamentos e sentimentos) e a eventos externos (ambiente físico e social) e, (3) as observações decorrentes da atenção e consciência não requerem julgamento ou avaliação pessoal – apenas a simples atenção e consciência (Kirk Warren Brown et al., 2007; Glomb et al., 2011). O mindfulness tem sido também entendido como um estado de consciência

em que os indivíduos prestam atenção ao momento presente com interesse, com uma atitude de curiosidade, aceitação e, sem julgamento (Kabat-Zinn, 2009; Sutcliffe et al., 2016).

O momento presente diz respeito a eventos externos e também a eventos internos (ou intrapsíquicos), tais como as intuições e emoções (Williams et al., 2017) e, como um processo transformador onde se desenvolve uma capacidade crescente de “experimentar estar presente, com aceitação, atenção e consciência” (White, 2014) ou, uma técnica de meditação com raízes no budismo e outras tradições contemplativas, mas sem conotações religiosas (Bernárdez, et al., 2022).

Uma visão ampla e consolidada da utilização do mindfulness vai além das definições disciplinares mais mediatizadas que são muitas vezes a “oferta” da atualidade, alertando assim Badham & King (2021) para a definição de mindfulness do Oxford English Dictionary (1979) como “o estado ou qualidade de pensar ou cuidar; atento a; mantendo a lembrança de” (p. 1801). Segundo os autores, esta visão de senso comum de mindfulness, e de longa data, destaca a importância de se atender à experiência, ao contexto e ao propósito. Para Germer (2013), o mindfulness tem vindo a ser utilizado como (1) uma construção teórica, (2) uma prática para se desenvolver uma atenção plena – com recurso a meditação, ou como (3) um processo psicológico (estar consciente ou atento de forma 'consciente'), que consiste em focar a atenção num determinado objeto.

Em termos conceptuais, o mindfulness está a dar origem a uma teoria, fundamentada através de esta uma epistemologia, um método e um objeto de estudo, bem como, um amplo campo de aplicações (Moñivas et al., 2012). A aplicação prática do mindfulness é, em certo sentido, semelhante à meditação (para alguns autores são termos permutáveis) em que, a atitude abstrata nos separa e nos distancia da nossa própria experiência do 'aqui e agora' (Moñivas et al., 2012). Assim, os profissionais que praticam e facilitam intervenções com 'mindfulness' propõem aos intervenientes que acolham todos os seus pensamentos e emoções, sejam eles quais forem, sem julgamento, uma vez que ninguém é responsável pelo que pensamos ou sentimos, mas sim pelo que fazemos. O mindfulness propõe assim treinar sujeitos/pessoas para que possam identificar as suas próprias sensações, emoções e pensamentos a cada momento, tentando afastá-los da tirania da linguagem e, portanto, do preconceito e subjugação a categorias e conceitos (Bhugra, 2010; Hick, 2009).

Enquanto processo psicológico, o mindfulness expressa uma atenção focada no que estamos fazendo ou sentindo, prestando atenção ao nosso corpo e comportamentos, dedicando o praticante, alguns minutos por dia, a tomar consciência do que está acontecendo connosco, para além de nossas atividades ou planos, sem expectativas, interpretações ou apreciações (Moñivas et al., 2012). Para tal, é necessário passar da “reatividade da mente” (respostas automáticas e inconscientes) para a “responsabilidade” (respostas reguladas e conscientes). Com uma atitude mindfulness, pretende-se assim desligar o modo de 'piloto automático' (não ter consciência do que estamos fazendo – quando escovamos os dentes, comemos, conduzimos, caminhamos - ou seja, não prestamos atenção ao que fazemos enquanto o fazemos) e considerar a mente como um sexto sentido (Moñivas et al., 2012). No ocidente o mindfulness surgiu inicialmente nos campos clínico, neurocientífico e psicológico e mais recentemente na ciência organizacional, liderança e gestão (Good et al., 2016).

A literatura distingue três tipos de mindfulness, assumindo-o como: **1)** um estado, referindo-se à experiência do indivíduo num determinado momento, situação ou condição, por exemplo, durante ou imediatamente após a prática de meditação (Lau et al., 2006; Solloway & Fisher, 2007); **2)** um traço ou disposicional, que mostra a predisposição de alguém para experimentar o mindfulness na vida quotidiana, referindo-se a uma condição relativamente estável ou padrão comportamental duradouro exibido por uma pessoa (Kiken et al., 2015; Medvedev et al., 2017; Mesmer-Magnus et al., 2017). Através desta tendência inata o indivíduo demonstra, entre outras habilidades, a capacidade de não agir com reatividade às experiências internas, de observar, de prestar atenção e de lidar adequadamente com sensações, percepções, pensamentos e sentimentos, para agir com consciência e sem julgar a experiência (Cepeda-Hernández, 2015), por um longo período de tempo (e.g., Medvedev et al., 2017); **3)** uma prática, referindo-se à prática individual de meditação e outros métodos, para treinar uma atenção plena (e.g., Carmody & Baer, 2008). Através desta, o indivíduo adquire a capacidade de transferir o estado de consciência alcançado durante a meditação para as suas atividades quotidianas, ou seja, estar atento e focado na vida diária, permanecendo no momento presente, em vez de reviver o passado ou projetar o futuro (Sedlmeier et al., 2018).

Através do mindfulness e das suas intervenções, a literatura tem demonstrado uma ampla gama de resultados positivos para indivíduos, equipas e cultura organizacional, que vão desde o bem-estar (Bartlett, Martin, Neil, Memish, Otahal, Kilpatrick, & Sanderson et al., 2019; Chang & Stone, 2019; Hilton et al., 2019; Goyal & Sharma, 2023; Ihl et al., 2020) saúde (Lathabhavan et al., 2023), desempenho (Bernárdez et al., 2022; Dane & Brummel, 2014; Dietl & Reb, 2021; Lomas et al., 2017; Ngo et al., 2020; Jochen Reb et al., 2019), engajamento no trabalho (Goyal & Sharma, 2023; Malinowski & Lim, 2015), emoções positivas (She et al., 2023) no comportamento de cidadania e pró-social (Donald et al., 2019, 2020; Fung, 2022; Henrich et al., 2015; Iwamoto et al., 2020; Liang & Leung, 2015; Olano et al., 2015; Sajjad & Shahbaz, 2020; Urrila & Mäkelä, 2022; van Doesum et al., 2021), espiritualidade e terapia (Lazaridou & Pentaris, 2016; Puntel & Adam, 2021),

nos direitos humanos e justiça social (Panditharathne & Chen, 2021). Também o seu efeito positivo é evidenciado por Bharti et al. (2023), apoiando a relevância do mindfulness nas mudanças e preocupações sociais, com efeitos per se, na dinâmica do local de trabalho e no sistema educativo, contribuindo para uma melhor preparação de estudantes universitários. Conceptualmente, Serrano & Espírito-Santo (2017) compararam o mindfulness à prática de dança e música e Deka et al. (2022) investigou como esta influencia o nível de mindfulness entre os funcionários do setor público e empresarial. Na esfera pública o mindfulness tem vindo a assumir uma posição cada vez mais popular sendo promovida em contextos tão diversos como a educação, justiça criminal, saúde ocupacional (Arthington, 2016) e nas políticas públicas (Mindful Nation, 2017), com o intuito de aumentar o capital mental das pessoas, a produtividade, a criatividade e promover-se a economia dos países (Arthington, 2016; Hyland, 2016).

3. METODOLOGIA

Para se compreender as principais interpretações, níveis de utilização e efeitos do mindfulness na atualidade foi realizada uma revisão integrativa da literatura (Torraco, 2016). A opção da abordagem integrativa justifica-se por temas novos, emergentes e ainda não consolidados (Snyder, 2019) onde não existe uma norma estrita, pelo que, justifica-se para o mindfulness (ou atenção plena) que é algo relativamente novo (Secundo et al., 2020).

Em primeiro lugar, formulou-se uma lista de possíveis palavras-chave destacando a questão de investigação, de forma a definir os limites da pesquisa bibliográfica e a encontrar os temas de investigação relevantes. Esta etapa reuniu um conjunto de artigos sobre mindfulness, provenientes da base de dados Web of Science (WoS), no dia 2 de junho de 2023. Esta base de dados foi escolhida para manter a estrutura de critérios rigorosos, onde os dados são compilados a partir de revistas de qualidade e da revisão por pares, e baseado, em parte, na metodologia referida por Ihl et al. (2020). Nesta pesquisa inicial o foco foi, o âmbito de utilização do mindfulness – individual, organizacional e social – e que palavra mindfulness fosse encontrada no título do artigo, palavras-chave ou resumo. Não foram definidos filtros temporais e os termos de pesquisa centraram-se em “mindfulness individual”, “mindfulness organizacional” e “mindfulness social”, também combinados (AND/OR) com: “uso”, “níveis”, “benefícios”, “trabalho”, “atenção consciente” e “organização consciente”. A seleção final dos artigos do WoS utilizados foi baseada na categoria da área de gestão ou negócio. As referências dos artigos resultantes foram analisadas para garantir que todos os artigos relevantes eram incluídos.

Do total dos 68 artigos obtidos foram excluídos quatro; um deles porque apenas o resumo estava escrito em língua inglesa e os restantes porque o âmbito estava fora da abordagem da gestão/negócios. Dos 64 artigos resultantes revistos por pares, 12 eram de natureza conceptual, 16 revisões (ex: sistemática, integrativa e meta-análise) e artigos empíricos, de natureza quantitativa (28), qualitativa (4) e de abordagem mista (4). Para a análise de dados, seguiu-se uma abordagem indutiva, ou seja, uma análise de conteúdo (Hsieh & Shannon, 2005). Através do processo de bola de neve, este estudo considerou também dados secundários disponíveis na web sobre o mindfulness em diferentes organizações internacionais (e.g. Nações Unidas, União Europeia, Fórum Económico Mundial, ...), consultoras, instituições e empresas. Por fim, identificámos os temas frequentemente abordados em cada artigo, analisando a forma como estes temas se relacionavam com o mindfulness no contexto empresarial.

4. NÍVEIS DE MINDFULNESS

4.1 MINDFULNESS INDIVIDUAL

O mindfulness individual não tem uma definição única e universalmente aceite, o trabalho desenvolvido pela academia tem progredido, apresentando-se hoje definições de mindfulness individual mais convergentes do que divergentes, dentro da psicologia organizacional e do comportamento organizacional (Sutcliffe et al., 2016). Segundo os mesmos autores, as definições habitualmente apresentadas referem-se ao mindfulness enquanto um estado particular de consciência - em que um indivíduo concentra a atenção em eventos do momento presente, definido, por exemplo, “como um estado mental com as características de consciência e atenção focadas no presente” (Zhang & Wu, 2014, p. 24) ou, um estado receptivo da mente em que a atenção, informada pela consciência da experiência presente, simplesmente observa o que está acontecendo” (Niemiec et al., 2010, p. 345). Segundo Kelemen et al. (2020), a definição de mindfulness individual tem sido árdua e têm surgido várias concetualizações. Langer, em 2016, definiu-o como um processo que permite assimilar o “novo”, levando as pessoas a concentrarem-se no presente e aumentado a sua sensibilidade ao contexto (Capel, 2014), ou seja, na conceção de Langer, o mindfulness é “sensível ao contexto e à perspetiva”. Para Weick & Sutcliffe (2006), o mindfulness individual é uma construção multifacetada que atende a cinco componentes: observar, descrever, agir com consciência, aceitar sem julgamento e, não-reação às experiências internas. Enquanto uma capacidade humana intrínseca, o mindfulness individual é constituído por uma consciência receptiva, registo de experiências internas e externas, processamento de informações pré-conceptuais e, como uma consciência orientada para o presente (Chandwani et al., 2016;

Hülshager et al., 2013). Para Glomb et al. (2011), o mindfulness individual é um estado e/ou uma capacidade, experimentada pela maioria das pessoas em algum momento de suas vidas e que pode ser treinada através de exercícios ou meditação (Sutcliffe et al., 2016). Enquanto um estado psicológico, é caracterizado pela atenção e consciência de experiências internas e eventos externos, sem julgamento (Bishop et al., 2004; K. W. Brown & Ryan, 2004; Kirk Warren Brown & Ryan, 2003). Com esta visão, o mindfulness permite, no imediato, a ausência de avaliação negativa, redução do stress (Hülshager et al., 2013; Samuelson et al., 2007) e a valorização da autorregulação dos indivíduos. Com a promoção da melhoria desta competência essencial, procura-se evitar o esgotamento de recursos (Barnes et al., 2007; Glomb et al., 2011; Good et al., 2016; Langer, 2009) e o ego (Alberts et al., 2012; Frieese et al., 2012).

Quanto à utilidade do mindfulness individual, de salientar o seu contributo para o desenvolvimento de sabedoria (Petchsawang & McLean, 2017), a redução de um funcionamento negativo e no aumento de resultados positivos na saúde física e mental (Gajda, 2018), nomeadamente, em psicologia clínica no tratamento e cura de transtornos mentais e comportamentais (Keng et al., 2011; Lau et al., 2006; Teasdale & Chaskalson, 2013), como terapia de sintomas clínicos, na dependência de álcool e outras substâncias, ansiedade, depressão e, no tratamento da dor crónica (Evans et al., 2008; Kabat-Zinn et al., 1987; Marchand, 2012; Zgierska et al., 2021). Também a mudança de perspetiva face à experiência (Levinthal & Rerup, 2006), objetividade e tomada de decisão em situações stressantes (Hülshager et al., 2013), manutenção de um estado mental positivo e, uma maior sensibilidade às perspetivas de outrem (Chandwani et al., 2016), são referidos. Como melhorias resultantes da sua utilização de âmbito individual de destacar a regulação emocional e autocontrolo (Frieese et al., 2012; Yusainy & Lawrence, 2014), concentração, clareza mental, capacidade de agir com consciência em situações sociais e, de responder construtivamente ao stress nas relações interpessoais (Barnes et al., 2007; Davis & Hayes, 2011; Dekeyser et al., 2008).

O mindfulness individual tem vindo a ganhar a atenção face à sua eficácia no local de trabalho e relacionamentos interpessoais (Beach et al., 2013; Kirk Warren Brown et al., 2007; Hede, 2010; Langer, 2009; Verdorfer, 2016), na redução da rotatividade, na resiliência e bem-estar dos funcionários (Eberth & Sedlmeier, 2012; J. Reb & Atkins, 2015) e, na liderança (Baron et al., 2018; Good et al., 2016; Hyland et al., 2015; Konte & Xiaohui, 2021; Reb & Atkins, 2015) e, em alguns aspetos de desempenho organizacional (Dane & Brummel, 2014; Jochen Reb et al., 2014).

Quanto aos efeitos positivos do mindfulness individual em aspetos do desempenho do individual, de referir, a atenção (Hales & Chakravorty, 2016; Weick & Sutcliffe, 2006), flexibilidade e criatividade (Baron et al., 2018; Lebeda et al., 2016), resistência ao stress (Hülshager et al., 2013), produtividade (Ivtzan & Hart, 2016) (Ivtzan & Hart, 2016) e, em competências necessárias para a resolução de problemas (Kiken et al., 2015; Olafsen, 2017).

Embora o mindfulness individual não tenha uma definição única e universalmente aceite, o trabalho desenvolvido tem progredido e, dentro da psicologia e do comportamento organizacional, as definições que surgem são mais convergentes do que divergentes (Sutcliffe et al., 2016). A definição de mindfulness individual como um estado de consciência focado no momento presente alinha-se com as perspetivas históricas sobre o conceito e demonstra coerência com as investigações do tópico em psicologia cognitiva e social (e.g., Brown et al., 2007; Brown & Ryan, 2003; Mrazek et al., 2013) e na área da gestão das organizações (e.g., Kelemen et al., 2020; Lee & Liu, 2022; Sun et al., 2021; Ye et al., 2022; Liu et al., 2022).

4.2 MINDFULNESS ORGANIZACIONAL

O conceito de mindfulness despertou inicialmente interesse em diferentes áreas de estudo como a medicina, psicologia e psicoterapia (Purser & Milillo, 2015). Este fenómeno surgiu na ciência organizacional no final do século XX (Kelemen et al., 2020) e tem vindo a ganhar cada vez mais atenção e, a publicar-se estudos inovadores (Good et al., 2016). Tem sido descrito de diferentes formas (e.g., Bishop et al., 2004; Lau et al., 2006; Weick & Sutcliffe, 2006) e a falta de consenso sobre a verdadeira natureza deste conceito ainda persiste (Kelemen et al., 2020). É cada vez mais usado para caracterizar as organizações que prestam muita atenção ao que está acontecendo ao seu redor e que se recusam a funcionar em modo de “piloto automático” (Goldberg et al., 2019; Ray et al., 2011) ou, como referido na literatura da ciência organizacional, ao processamento automático e não automático de informações (Levinthal & Rerup, 2006; Sandelands & Stablein, 1987).

O conceito de mindfulness organizacional decorre do interesse que o mindfulness tem recebido da academia (Weick & Sutcliffe, 2006) e tem sido manifestado como, a capacidade que a organização demonstra em detetar sinais subtis por detrás de um evento problemático que se aproxima, permitindo esta aptidão uma rapidez de resposta ou, evitar o evento inesperado. Esta conceção ganhou popularidade com a identificação de organizações de alta confiabilidade (HRO) (Weick & Sutcliffe, 2001). A literatura refere-se ainda ao conceito de mindfulness coletivo, definindo-o como a capacidade de uma equipa desenvolver uma consciência rica em detalhes discriminatórios sobre os processos internos e externos na organização (Sutcliffe et al., 2016) e, regulando os seus comportamentos (Vogus & Sutcliffe, 2011, 2012; Weick & Quinn,

1999; Weick & Sutcliffe, 2006). Na perspetiva de Dierynck et al. (2017) o mindfulness coletivo e individual partilham a ênfase na maior atenção prestada aos fenómenos internos e externos do momento presente, incidindo sobre o que as equipas fazem com o que percebem, mas também, sobre o próprio ato de perceber (Weick et al., 2008). Neste, o indivíduo mantém um nível de alerta para as atividades que envolvem o seu trabalho ou tarefa e a consciência de como ela contribui para a prestação de um bem ou serviço (Hales et al., 2012). Segundo Wang et al. (2021) o mindfulness coletivo aborda processos ou práticas que ajudam as organizações a detetar, categorizar e a responder a falhas e a eventos inesperados (Weick et al., 1999), com uma atenção de qualidade, supressão de inércia, compromisso com a resiliência para a melhorar a eficácia organizacional, a promoção de uma melhor comunicação e, um senso de comunidade entre os membros de uma equipa (Hyland et al., 2015).

De acordo com Curtis et al. (2017) & Kelemen et al. (2020), não existe mindfulness organizacional sem mindfulness individual uma vez que o coletivo é mais do que a soma das partes, da mesma forma que o aprendizagem organizacional é mais do que a soma da aprendizagem individual de seus membros. O mindfulness individual sustenta assim o mindfulness organizacional e apresenta-se como um facilitador da gestão do stress, na criação de um ambiente saudável e seguro e, na promoção de uma cultura organizacional disponível para a transformação, conhecimento e desenvolvimento (Aikens et al., 2014; P. K. Hyland et al., 2015; Marianetti & Passmore, 2009; Passmore et al., 2018). Por exemplo, o uso de mindfulness por um supervisor de uma organização pode afetar o bem-estar e o desempenho da equipa, resultando na melhoria do desempenho geral da organização (Passmore, 2019).

Diferentes conceitos de mindfulness organizacional ou organização consciente têm sido apresentadas, ainda que não exaustivas (Sutcliffe et al., 2016). Alguns investigadores têm caracterizado o mindfulness organizacional como uma organização consciente (Vogus & Sutcliffe, 2007) enquanto outros se referem à complementaridade dos conceitos (Hofmann & Morgeson, 1999). Segundo estes, a organização consciente é um processo social que se torna coletivo através das ações e interações entre os indivíduos (associados à organização) que, na perspetiva da complementaridade, é posterior ao mindfulness organizacional. Para Kelemen et al. (2020) a organização consciente não é parte integrante do mindfulness organizacional, mas sim uma ferramenta útil para transformar os seus princípios e colocá-los em ação (Vogus & Sutcliffe, 2011; K. Weick et al., 1999), enquanto um processo dinâmico que incorpora ações específicas dos membros da organização (Vogus & Sutcliffe, 2012).

O mindfulness organizacional tem sido também descrito como um atributo da organização relativamente estável e duradouro que resulta de estruturas e práticas implementadas pela administração de topo (Ray et al., 2011) e um crescente número de estudos que têm surgido para discutir a utilidade do mindfulness nas organizações (Good et al., 2016; Sutcliffe et al., 2016), nomeadamente, quanto ao seu contributo positivo ao bem-estar e desempenho profissional (Bartlett et al., 2019; Dane & Brummel, 2014; Good et al., 2016; Johnstone & Wilson-Prangle, 2021; Lomas et al., 2017; Mesmer-Magnus et al., 2017; Montani et al., 2018; Mrazek et al., 2013), performance organizacional (Lomas et al., 2017; Park, 1990), engajamento (Leroy et al., 2013), resiliência (Chiou & Lee, n.d.; Glomb et al., 2011; Harris, 2019; Johnstone & Wilson-Prangle, 2021), compromisso (Levy et al., 2012), liderança (King & Haar, 2017; Sutcliffe et al., 2016; Vogus & Sutcliffe, 2012; Lange et al., 2018), relações sociais (Choi & Leroy, 2015; Good et al., 2016), competências cognitivas e regulação emocional (Choi & Leroy, 2015; Demarzo et al., 2015; Emerson et al., 2017; Korber & McNaughton, 2018). A sua utilização promove a metacoscência e um comportamento pró-social (Donald et al., 2019, 2020), que sugere um vínculo à adaptabilidade (Johnstone & Wilson-Prangle, 2021) em contextos de mudança (Chesley & Wylson, 2016) organizacional.

4.3 MINDFULNESS SOCIAL

Alguns efeitos do mindfulness social apresentados na literatura, ainda que incipientes, são apresentados na Tabela 1. Para Van Doesum et al. (2013) o mindfulness social pode ser uma das vertentes do comportamento pró-social, assentando a sua mais recente construção numa pro-socialidade ativa e não a reativa (Van Doesum et al., 2021). O atuar pró-socialmente leva a que os indivíduos experimentem uma maior autoestima e significado na vida (Klein, 2017) apresentando o “custo” pró-social muitos benefícios emocionais (Aknin et al., 2013).

Conceptualmente, o mindfulness social está profundamente enraizado na teoria da interdependência (Van Doesum et al., 2013) e enfatiza o papel de orientações sociais, tais como a cooperação e justiça e em configurações de interdependência de resultados (Van Lange & Rusbult, 2012). Para Deci & Ryan (2012), o mindfulness social cuida das necessidades e interesses dos outros de forma a honrar a ideia de que, a maioria das pessoas gosta de escolher por si mesmas (ou seja, que tem uma certa necessidade de autonomia). Com a teoria da interdependência (e.g., Kelley & Thibaut, 1978; Van Lange & Rusbult, 2012), o mindfulness social procura maximizar o controlo de outrem pelos seus próprios resultados, ou seja, ser socialmente consciente. Desta forma, pretende-se deixar o controlo dos resultados mais para os outros (Lemmers-Jansen

et al., 2018) o que pode ser ilustrado, de forma simples, como “não comer o último biscoito de manteiga de amendoim quando ainda restam outras alternativas” (Van Doesum et al., 2013). Assim, definir e operacionalizar-se o *mindfulness* social amplia o foco na interdependência de resultados, incluindo a noção de que as escolhas e ações comportamentais das pessoas podem codeterminar a gama de resultados possíveis para os outros, em vez de apenas o seu próprio resultado (Kelley & Thibaut, 1978; Van Lange & Rusbult, 2012). Estudos já realizados revelaram também que pessoas socialmente conscientes desenvolvem juízos mais favoráveis do que pessoas socialmente desatentas (Van Doesum et al., 2013). A *pró-socialidade* parece também ter efeitos positivos no processo comunicacional, tanto para o ator/emissor quanto para o recetor. Por exemplo, abdicar generosamente de uma escolha, dando a opção ao outro, colhe uma generosidade recíproca (Kardas et al., 2018) e, a percepção de decisões *pró-sociais* promovem o comportamento cooperativo (Dou et al., 2018). No estudo realizado por Van Doesum et al. (2013) foram encontradas associações positivas do *mindfulness* social com a empatia, a orientação para o valor social e comportamento *pró-social* geral e, associações negativas com desengajamento moral e narcisismo. Os autores salvaguardam ainda que o *mindfulness* social surge como uma característica ativa e não reativa, pois está mais fortemente relacionada à honestidade-humildade (cooperação ativa) do que à amabilidade (cooperação reativa) o que, segundo Aoki et al. (2014) é altamente valorizado na sociedade.

Nilsson & Kazemi (2016: 190) definiram *mindfulness* como “um tipo particular de prática social que leva o praticante a uma consciência ética, intencionalmente situada no aqui e agora”. Nesta conceção, o termo social pretende designar um tipo de *mindfulness* mais engajado e abrangente, em vez de focado, principalmente, no autoaperfeiçoamento individual e na iluminação pessoal, estando esta definição mais de acordo com (Nhát et al., 1999; Oppenheim, 2017) ao concluir que o *mindfulness* “verdadeiro” é sempre socialmente engajado e de base ampla. O *mindfulness* social apresenta-se assim mais relacionado com orientações *pró-sociais* em vez de individualistas ou competitivas (e.g., Van Lange et al., 1997), apoiadas por padrões neurológicos que são consistentes com a mentalização e tomada de perspetiva (Lemmers-Jansen et al., 2018). Os paradigmas usados na literatura da cooperação humana geralmente envolvem custos monetários explícitos. No entanto, na vida real, nem sempre podemos perceber explicitamente a necessidade do outro e, no *mindfulness* social, custos substanciais nem sempre são necessários para sermos cooperativos (Balliet & Van Lange, 2013; Klapwijk & Van Lange, 2009; Van Lange et al., 2014).

Embora a pesquisa sobre *mindfulness* social seja muito incipiente, os estudos já mostraram que esta pode ser percebida e apreciada por observadores ao nível comportamental, e levar a julgamentos sociais mais positivos e, até mesmo, a uma maior cooperação (Dou et al., 2018; Van Doesum et al., 2013). Recentemente, Urrila & Mäkelä (2022) reconheceram a potencial importância do *mindfulness* para as relações sociais no trabalho, em gestão, e salientam o seu potencial contributo no desenvolvimento da consciência social. A revisão de estudos sobre os efeitos do *mindfulness* ao nível individual, organizacional e social permitiu apresentar algumas temáticas de estudo, a explorar, que foram identificadas quando associadas aos níveis de *mindfulness* considerados (Figura 1).

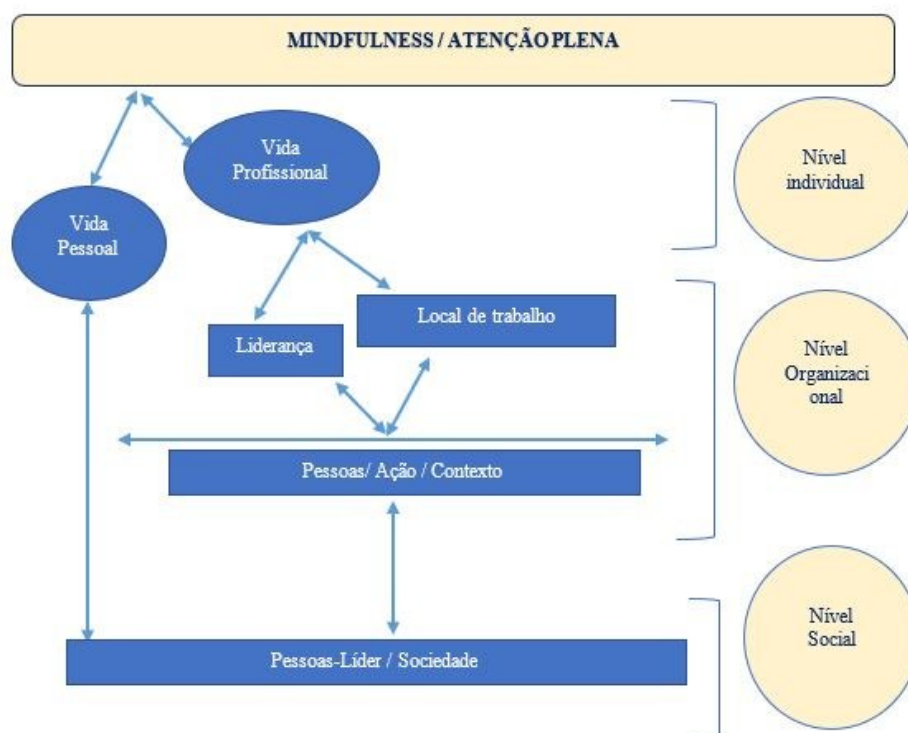


Figura 1: Tópicos associados a níveis de mindfulness

5. ORGANIZAÇÃO CONSCIENTE E O MINDFULNESS: PROPOSTA DE UM MODELO MULTINÍVEL

A conceção de organização consciente tem sido assumida como um processo social dinâmico (Vogus & Sutcliffe, 2012; Weick et al., 1999). O interesse sobre o mindfulness tem vindo a aumentar e a permitir ampliar o conhecimento científico e a curiosidade quanto à utilização, áreas de uso e abrangência (individual, organizacional e social), apresentando atributos que na sua definição são subtis (Cacciatore & Flint, 2012) e intrinsecamente conectados uns aos outros (White, 2014). Conceptualmente, Vogus & Sutcliffe (2012) e Weick et al. (1999) pressupõem a existência de mindfulness ao nível individual como uma condição necessária, mas não suficiente, para o desenvolvimento de organizacional, surgindo como um interveniente dos procedimentos sociais de uma organização. Kelemen et al. (2020) realçam que os conceitos não devem ser confundidos, não assumindo o mindfulness individual como um constituinte do mindfulness organizacional, mas como a função de uma ferramenta útil nas organizações para se transformar os seus princípios e colocá-los em ação (Vogus & Sutcliffe, 2012; Weick et al., 1999) e que, ao atender à capacidade dos indivíduos prestarem atenção aos seus próprios sentimentos, sensações e pensamentos, pode-se vir a refletir na consciência ética e no sentido de responsabilidade social, em relação a outras pessoas e ao mundo (Nilsson & Kazemi, 2016).

O mindfulness organizacional, enquanto uma característica relativamente estável da organização, assenta no cumprimento de rotinas e diretrizes que, através das ações e interações entre os indivíduos (associados à organização) torna-se um processo coletivo e social (Sutcliffe et al., 2016; Vogus & Sutcliffe, 2012). O mindfulness apresenta-se assim de interesse, enquanto um recurso poderoso e gerador de desempenho, que pode ser mobilizado para induzir o desenvolvimento de liderança e comportamentos organizacionais positivos (Konte & Xiaohui, 2021) ou, utilizado como um veículo pessoal oportuno para internalizar as expectativas em constante mudança, associadas a uma boa liderança (Guthey et al., 2022; Rooney et al., 2019; Stout-Rostron, 2022).

De acordo com Lusiantoro et al. (2022), o mindfulness organizacional e a aprendizagem social têm associações positivas e significativas, através da capacidade de os líderes explorarem oportunidades. A estrutura do mindfulness social postula que a motivação e a capacidade de ser socialmente consciente vai permitir que os indivíduos prestem atenção às necessidades e interesses dos outros nas interações sociais (Hendrie & Brewer, 2012; Van Doesum et al., 2013). Desta forma, estar atento aos outros significa perceber as suas necessidades e agir em conformidade, situações captadas pela tomada de perspetiva e pela lembrança pró-social, respetivamente (Van Doesum et al., 2013).

Através do mindfulness individual poderá observar-se características e efeitos de uma atenção consciente e a relação que cada indivíduo tem com o seu inner space, independentemente do contexto (pessoal, organizacional ou social). Ao nível

organizacional, a ação do mindfulness envolve todos os colaboradores e parece apresentar uma tendência para o florescimento de um ambiente/local de trabalho mais saudável, produtivo e sustentável, individual e coletivamente. Ao nível social, a capacidade de ser socialmente consciente, a acuidade das interações sociais e a humanização na era do digital e da inteligência artificial, são cada vez mais um tema emergente e de relevo. Indivíduos, organizações e sociedade, tal como os sistemas vivos, estão permanentemente abertos à fluidez da renovação e procuram continuamente o equilíbrio entre a estabilidade e a mudança. Este equilíbrio, é indispensável per si, influencia o emergir de um “novo” equilíbrio e, também o resultado da interação multinível (individual, organizacional, social), da sua magnitude ou impacto da dinâmica entre cada um dos diferentes níveis. Este conhecimento tangível e intangível que surge desta dinâmica intrincada, urge entender, mensurar, avaliar e testar, incorporando potenciais resultados/práticas na gestão de organizações/empresas.

Permanecendo inexplorada na área da gestão/negócio as relações em cada nível, multinível e os resultados da interação e potencial sinergia entre os diferentes níveis de mindfulness: individual, organizacional e social, trabalhos exploratórios revestem-se de interesse. Cada vez mais, pessoas, organizações e sociedade precisam de ajustar-se de forma célere a mudanças globais e velozes, para o qual é necessário um saber contínuo e um fazer colaborativo, para se adaptarem e reorganizarem em novas configurações “atentas”, regenerativas e sustentáveis. Atender ao alinhamento dos três níveis de estudo com algumas ações a desenvolver no âmbito do cumprimento de objetivos de desenvolvimento sustentável, poderá abrir novas áreas de interesse de pesquisa, sensíveis, relevantes e profícuas. Mais benefícios podem emergir de uma presença consciente nas organizações, possibilitadora de uma transformação individual, coletiva e social que atende à integridade dos sistemas e às dimensões do desenvolvimento sustentável (sócio, económico, ambiental).

Segundo Badham & King (2021), os olhares sobre o mindfulness podem ser caracterizados em duas vertentes, instrumentais ou conceptual/substantiva. A primeira, centrada no desempenho, bem-estar individual e nas melhorias através do pensamento e comportamento conscientes, sustentabilidade e sucesso da organização. A segunda, encerra em si a consideração consciente e a reflexão sobre o propósito, o valor de transcender as preocupações egocêntricas de indivíduos e organizações, para se atender ao significado da ação individual e dos esforços coletivos, assente no funcionamento da – organização consciente, enquanto um modelo de criação de valor social.

De acordo Sajjad & Shahbaz (2020) e com base na perspetiva da teoria dos sistemas, a pesquisa e a prática mainstream de mindfulness precisam ir além da utilização do mindfulness para a saúde e o bem-estar individual e caminhar em direção à compreensão de consequências de sustentabilidade social mais holísticas e coletivas, tanto no domínio organizacional como social.

A partir da revisão da literatura realizada, propõe-se um modelo integrativo multinível de mindfulness promotor do desenvolvimento individual, coletivo e social (Figura 2). A estrutura do modelo apresentado integra o conhecimento atual como um todo coerente, funciona como um recurso para pesquisadores e profissionais e, poderá inspirar futuros esforços de pesquisa.

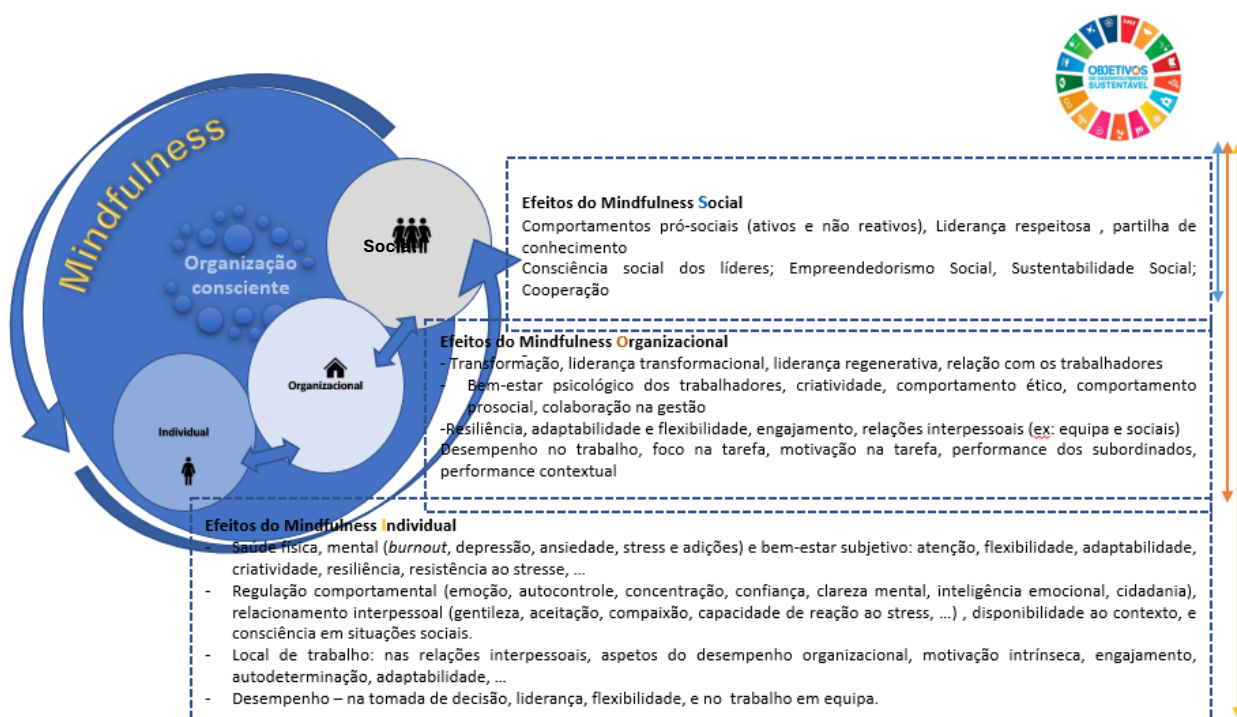


Figura 2: Modelo conceitual

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização mais consistente do mindfulness tem acontecido ao nível individual e em diferentes áreas de estudo (Ayoko, 2023). Assim, a pesquisa organizacional tem vindo a ganhar popularidade e, mais recentemente, tem-se vindo a explorar caminhos para o mindfulness ao nível social (van Doesum et al., 2021). A forma de olhar para os conceitos de mindfulness, individual, organizacional e social e, a sua conexão, permanecem de interesse para a investigação (Kelemen et al., 2020).

De realçar, o crescente interesse das empresas sobre os níveis de bem-estar das pessoas (Lomas et al., 2017) , a realidade atual das organizações para reter talento das novas gerações (Liu et al., 2024; Lu et al., 2023) e como responsabilidade social empresarial (RSE) nos trabalhadores da nova geração tendem a reduzir a tendência de abandono das empresas (Bharadwaj & Yameen, 2021). Olhando para o espectro de gerações no local de trabalho, a proporção de trabalhadores da Geração Z que afirmam ter enfrentado desafios de saúde mental (65%) é duas vezes superior à dos Boomers (34%) (The Global Business Collaboration (GBC), 2024), eventualmente associado a um decréscimo de interação social e acréscimo de custos sociais. Ao nível social, a ainda jovem consciência de liderança, empreendedorismo e sustentabilidade sociais devem ser apoiadas e protegidas, em benefício das gerações presentes e futuras pelo que, novas pesquisas para o avanço da investigação ao nível individual, empresarial/corporativo, setorial e intersectorial, evidenciam -se de relevo.

O resultado da interação do mindfulness com áreas e/ou fatores críticos de sucesso na gestão e nos negócios vulgarmente referidos (e.g., emoções, liderança, engajamento, comunicação, cooperação, responsabilidade social corporativa, sustentabilidade ambiental e social, ...) pode trazer elementos inovadores para discussão na academia, com impacto para as organizações. De entre os resultados possíveis, de salientar a melhoria de desempenho individual, coletivo (equipa) e organizacional, da satisfação no local de trabalho, do bem-estar pessoal, do engajamento e compromisso, até à sustentabilidade ambiental e social.

A conceção da construção do mindfulness continua a precisar de ser apurada, existindo ainda tensão entre a ciência do mindfulness e a prática, uma vez que esta assenta na construção de longo prazo de uma consciência introspectiva de experiências vividas (i.e, atenção plena budista), pouco acessível a estudos de natureza empírica (Grossman, 2019). Assim, mais pesquisas futuras são necessárias, não apenas para progredir na subtilidade do mindfulness enquanto uma construção e esclarecer as suas dimensões multifacetadas, mas também, para conciliar a teoria e a prática do mindfulness, especialmente

no que se refere a comportamentos e resultados organizacionais (Ayoko, 2023). Discutir a relação crítica do mindfulness com a gestão organizacional (Chen & Eyouun, 2021) explorando os diferentes níveis e potenciais interações multinível no modelo aqui apresentado, revestem-se de interesse para novas pesquisas. Também a reduzida investigação sobre mindfulness no local de trabalho (Zheng et al., 2023) chama por mais estudos que permitam fornecer mais evidências das ligações entre o mindfulness no local de trabalho com outras variáveis ou constructos associados (Sajjad & Shahbaz, 2020).

A utilização do mindfulness no desenvolvimento mais consciente e sustentado das organizações/negócios, decisivo nos tempos atuais de elevada incerteza e imprevisibilidade, revela-se de interesse na performance da liderança (King, 2022; King & Badham, 2019) e das organizações (Altizer, 2017; Johnson et al., 2020; Sutcliffe et al., 2016). A agilidade e adaptabilidade de pessoas e organizações são aspetos preponderante para a inovação e evolução (Johnstone & Wilson-Prangley, 2021b; Ye et al., 2024), sem esquecer a pertinência dos eventos *climáticos* a ameaçarem os *negócios*, *stakeholders* e a sociedade em geral, com o consequente aumento da pressão e exigências sobre as empresas para a uma gestão criteriosa e responsável do planeta.

Aprofundar o conhecimento sobre mindfulness, nomeadamente no que diz respeito às características individuais (líder, empreendedor, gestor, colaborador...) como a agilidade, motivação, perseverança, confiança, autoeficácia e integridade, captar traços de personalidade, compreender o papel das forças contextuais e /ou climáticos e ambientais, e descobrir dinâmicas de intersecção em diferentes níveis de ação, apresenta-se de interesse.

A influência de habilidades individuais, coletivas e sociais, no contexto social e cultural são uma realidade. O alinhamento e melhoria dos sistemas internos e externos em contexto organizacional/empresarial que visem melhoria do desempenho e do bem-estar das pessoas (Ramadani et al., 2022), da sociedade/comunidades e do planeta.

O mindfulness pode ainda ter implicações significativas tanto para a teoria como para a prática, afetando uma ampla gama de áreas de estudo, desde psicologia e neurociência, saúde, educação e negócios. A sua utilização e prática consciente, se aplicada de forma adequada e informada, pode promover mudanças positivas e transformadoras tanto a nível individual, organizacional e, consequentemente, ao nível social. A implementação de mindfulness em contextos de gestão e negócios pode trazer uma série de benefícios que afetam positivamente o desempenho, o bem-estar e a cultura organizacional. No entanto, é importante que a adoção dessa prática seja acompanhada de uma abordagem estruturada e de apoio adequado para garantir que os benefícios sejam plenamente realizados. Apresentam-se abaixo exemplos de possíveis implicações em áreas de estudo de gestão e negócios e outras interrelacionadas.

Embora o mindfulness tenha muitas implicações positivas, há desafios e limitações que devem ser considerados no imediato: (1) a “comercialização” do mindfulness que pode levar a uma “mercantilização” da prática, muitas vezes descontextualizada de suas raízes filosóficas e espirituais; (2) a relevância da adequação e personalização da prática, uma vez que nem todas as pessoas apresentam a mesma resposta e por isso deverá atender-se ao potencial efeito indesejável de “massificação”, (3) a necessidade de mais investigação. Embora a base de pesquisa sobre mindfulness seja ampla, há necessidade de estudos mais rigorosos e controlados para entender melhor suas implicações a longo prazo e, as suas limitações.

Baseando-se o presente trabalho em pressupostos teóricos, este apresenta limitações. Ao tratar-se de uma revisão de literatura, a escolha dos artigos e outras fontes de dados refletem as escolhas feitas pelos autores, bem como o objetivo da investigação. As potenciais interações entre os diferentes níveis de mindfulness, aqui considerados, necessitam também de estudos aprofundados de forma a caracterizar as diferentes variáveis, utilizações e potenciais efeitos limítrofes, entre níveis.

Quanto aos estudos realizados sobre mindfulness social são ainda limitados e algo incipientes, apresentando-se como uma limitação e uma lacuna a preencher. A maioria dos estudos encontrados que relacionam o mindfulness com os ODS são principalmente de natureza técnica e relatórios de instituições. Assim, sugere-se que sejam realizados estudos científicos para aprofundar o envolvimento de diferentes atores das esferas pública e privada, seja de forma independente ou em interação.

REFERÊNCIAS

- Ahuja, G. (2020). Role of Psychologists and Counsellors during and after Pandemic. *Military Psychology Response to Post-Pandemic Reconstruction*, 191.
- Aikens, K. A., Astin, J., Pelletier, K. R., Levanovich, K., Baase, C. M., Park, Y. Y., & Bodnar, C. M. (2014). Mindfulness goes to work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(7), 721–731.
- Aknin, L. B., Barrington-Leigh, C. P., Dunn, E. W., Helliwell, J. F., Burns, J., Biswas-Diener, R., Kemeza, I., Nyende, P., Ashton-James, C. E., & Norton, M. I. (2013). Prosocial spending and well-being: cross-cultural evidence for a psychological universal. *Journal of*

- Personality and Social Psychology*, 104(4), 635.
- Alberts, H. J. E. M., Thewissen, R., & Raes, L. (2012). Dealing with problematic eating behaviour. The effects of a mindfulness-based intervention on eating behaviour, food cravings, dichotomous thinking and body image concern. *Appetite*, 58(3), 847–851. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2012.01.009>
- Allen, T. D., & Paddock, E. L. (2015). How being mindful impacts individuals' work-family balance, conflict, and enrichment: A review of existing evidence, mechanisms and future directions. In *Mindfulness in Organizations: Foundations, Research, and Applications* (Vol. 213, pp. 213–238). *Cambridge University Press Cambridge*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793.011>
- Altizer, C. (2017). Mindfulness: performance, wellness or fad? *Strategic HR Review*, 16(1), 24–31.
- Aoki, R., Matsumoto, M., Yomogida, Y., Izuma, K., Murayama, K., Sugiura, A., Camerer, C. F., Adolphs, R., & Matsumoto, K. (2014). Social equality in the number of choice options is represented in the ventromedial prefrontal cortex. *Journal of Neuroscience*, 34(18), 6413–6421.
- Arthington, P. (2016). Mindfulness: A critical perspective. *Community Psychology in Global Perspective*, 2(1), 87–104.
- Ayoko, O. B. (2023). Mindfulness, Emotions and Leadership. *Journal of Management & Organization*, 29(3), 401–405.
- Baas, M., Nevicka, B., & Ten Velden, F. S. (2014). Specific Mindfulness Skills Differentially Predict Creative Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(9), 1092–1106. <https://doi.org/10.1177/0146167214535813>
- Badham, R., & King, E. (2021). Mindfulness at work: A critical re-view. *Organization*, 28(4), 531–554.
- Baijesh, A. R. (2015). Mindfulness based cognitive therapy for depression among HIV-infected individuals. *International Journal of Indian Psychology*, 3, 103–110.
- Balliet, D., & Van Lange, P. A. M. (2013). Trust, conflict, and cooperation: a meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 139(5), 1090.
- Barnes, S., Brown, K. W., Krusemark, E., Campbell, W. K., & Rogge, R. D. (2007). The role of mindfulness in romantic relationship satisfaction and responses to relationship stress. *Rital and Family Therapy*, 33(4), 482–500.
- Baron, L., Rouleau, V., Gregoire, S., & Baron, C. (2018). Mindfulness and leader flexibility. *Journal of Management Development*, 37(2), 165–177. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2017-0213>
- Bartlett, L., Martin, A., Neil, A. L., Emish, K., Otahal, P., Kilpatrick, M., Sanderson, K., Bartlett, L., Martin, A., Neil, A. L., Memish, K., Otahal, P., Kilpatrick, M., & Sanderson, K. (2019). A systematic review and meta-analysis of workplace mindfulness training randomized controlled trials. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 108–126. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/ocp000014>
- Bayle-Cordier, J., Rouvelin, P., Savoli, A., & Vieira-Da-Cunha, J. (2022). An integrative model of corporate mindfulness: A systematic literature review. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 39(2), 199–212.
- Beach, M. C., Roter, D., Korthuis, P. T., Epstein, R. M., Sharp, V., Ratanawongsa, N., Cohn, J., Eggly, S., Sankar, A., Moore, R. D., & others. (2013). A multicenter study of physician mindfulness and health care quality. *The Annals of Family Medicine*, 11(5), 421–428.
- Bernárdez, B., Duran, A., Parejo, J. A., Juristo, N., & Ruiz-Cortés, A. (2022). Effects of Mindfulness on Conceptual Modeling Performance: A Series of Experiments. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 48(2), 432–452. <https://doi.org/10.1109/TSE.2020.2991699>
- Berthon, P. R., & Pitt, L. F. (2019). Types of mindfulness in an age of digital distraction. *Business Horizons*, 62(2), 131–137. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.10.003>
- Bharadwaj, S., & Yameen, M. (2021). Analyzing the mediating effect of organizational identification on the relationship between CSR employer branding and employee retention. *Management Research Review*, 44(5), 718–737.
- Bharti, T., Mishra, N., & Ojha, S. C. (2023). Mindfulness and subjective well-being of Indian university students: role of resilience during COVID-19 pandemic. *Behavioral Sciences*, 13(5), 353.
- Bhikkhu, V. S. (2017). AN ANALYTICAL STUDY OF SYMBIOTIC RELATIONSHIP BETWEEN THE MONK BEHAVIORS AND THE FAITH OF LAY COMMUNITY. Mahachulalongkornrajavidyalaya University.
- Bhugra, D. (2010). MINDFULNESS AND THE THERAPEUTIC RELATIONSHIP. *International Journal of Social Psychiatry*, 56(5), 557.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey, S., Specia, M., Velting, D., & others. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241.
- Brendel, W., & Bennett, C. (2016). Learning to Embody Leadership Through Mindfulness and Somatics Practice. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 409–425. <https://doi.org/10.1177/1523422316646068>
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2004). Perils and promise in defining and measuring mindfulness: Observations from experience.
- Brown, Kirk Warren, & Ryan, R. M. (2003). The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Brown, Kirk Warren, Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211–237. <https://doi.org/10.1080/10478400701598298>
- Burgdorf, V., Szabó, M., & Abbott, M. J. (2019). The effect of mindfulness interventions for parents on parenting stress and youth psychological outcomes: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 10, 1336.
- Cacciatore, J., & Flint, M. (2012). ATTEND: Toward a mindfulness-based bereavement care model. *Death Studies*, 36(1), 61–82.
- Capel, C. (2014). Mindfulness, indigenous knowledge, indigenous innovations and entrepreneurship. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 16(1), 63–68.
- Carmody, J., & Baer, R. A. (2008). Relationships between mindfulness practice and levels of mindfulness, medical and psychological symptoms and well-being in a mindfulness-based stress reduction program. *Journal of Behavioral Medicine*, 31, 23–33.
- Chandwani, R., Agrawal, N. M., & Kedia, B. L. (2016). Mindfulness: Nurturing Global Mind-set and Leadership. *Thunderbird International Business Review*, 58(6), 617–626. <https://doi.org/DOI: 10.1002/tie.21760>
- Chang, Y. T., & Stone, D. N. (2019). Workplace mindfulness in accounting practice: issues, opportunities, and challenges. *Accounting Horizons*, 33(4), 167–185. <https://doi.org/10.2308/acch-52551>

- Chaskalson, M. (2014). *Mindfulness in Eight Weeks: The revolutionary 8 week plan to clear your mind and calm your life*. HarperCollins UK.
- Chen, H., & Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102850.
- Chesley, J., & Wylson, A. (2016). Ambiguity: the emerging impact of mindfulness for change leaders. *Journal of Change Management*, 16(4), 317–336. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1230334>
- Cheung, S. Y., Huang, E. G., Chang, S., & Wei, L. (2020). Does being mindful make people more creative at work? The role of creative process engagement and perceived leader humility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159(November 2017), 39–48. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2019.12.003>
- Chiou, E. K., & Lee, J. D. (n.d.). Trusting automation: Designing for responsivity and resilience. *Human Factors*, 00187208211009995.
- Choi, E., & Leroy, H. (2015). Methods of mindfulness: How mindfulness is studied in the workplace. In P. W. B. A. Jochen Reb (Ed.), *Mindfulness in Organizations: Foundations, Research, and Applications* (Cambridge, Issue January 2015). *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793.006>
- Curtis, A. M., Dennis, A. R., & McNamara, K. O. (2017). From Monologue to Dialogue. *MIS Quarterly*, 41(2), 559–582.
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105–128. <https://doi.org/10.1177/0018726713487753>
- Davis, D. M., & Hayes, J. A. (2011). What are the benefits of mindfulness? A practice review of psychotherapy-related research. *Psychotherapy*, 48(2), 198.
- Daya, Z., & Hearn, J. H. (2018). Mindfulness interventions in medical education: A systematic review of their impact on medical student stress, depression, fatigue and burnout. *Medical Teacher*, 40(2), 146–153.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory.
- Deka, S., Sharma, R., & Tiwari, P. (2022). Impact of Music on Mindfulness in Employees. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 14(5).
- Dekeyser, M., Raes, F., Leijssen, M., Leysen, S., & Dewulf, D. (2008). Mindfulness skills and interpersonal behaviour. *Personality and Individual Differences*, 44(5), 1235–1245.
- Demarzo, M. M. P., Montero-Marin, J., Cuijpers, P., Zabaleta-del-Olmo, E., Mahtani, K. R., Vellinga, A., Vicens, C., López-del-Hoyo, Y., & García-Campayo, J. (2015). The efficacy of mindfulness-based interventions in primary care: A meta-analytic review. *Annals of Family Medicine*, 13(6), 573–582. <https://doi.org/10.1370/afm.1863>
- Deng, L. (2012). The mnist database of handwritten digit images for machine learning research [best of the web]. *IEEE Signal Processing Magazine*, 29(6), 141–142.
- Dierynck, B., Leroy, H., Savage, G. T., & Choi, E. (2017). The role of individual and collective mindfulness in promoting occupational safety in health care. *Medical Care Research and Review*, 74(1), 79–96.
- Dietl, E., & Reb, J. (2021). A self-regulation model of leader authenticity based on mindful self-regulated attention and political skill. *Human Relations*, 74(4), 473–501. <https://doi.org/10.1177/0018726719888260>
- Dirk, U. (2021). The impact of meditation practice and trait mindfulness on transformational leadership behaviour [University of the Sunshine Coast, Queensland]. <https://doi.org/10.25907/00089>
- Donald, J. N., Bradshaw, E. L., Ryan, R. M., Basarkod, G., Ciarrochi, J., Duineveld, J. J., Guo, J., & Sahdra, B. K. (2020). Mindfulness and Its Association With Varied Types of Motivation: A Systematic Review and Meta-Analysis Using Self-Determination Theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 46(7), 1121–1138. <https://doi.org/10.1177/0146167219896136>
- Donald, J. N., Sahdra, B. K., Van Zanden, B., Duineveld, J. J., Atkins, P. W. B., Marshall, S. L., & Ciarrochi, J. (2019). Does your mindfulness benefit others? A systematic review and meta-analysis of the link between mindfulness and prosocial behaviour. *British Journal of Psychology*, 110(1), 101–125. <https://doi.org/10.1111/bjop.12338>
- Dou, K., Wang, Y.-J., Li, J.-B., Li, J.-J., & Nie, Y.-G. (2018). Perceiving high social mindfulness during interpersonal interaction promotes cooperative behaviours. *Asian Journal of Social Psychology*, 21(1–2), 97–106.
- Eberth, J., & Sedlmeier, P. (2012). The effects of mindfulness meditation: a meta-analysis. *Mindfulness*, 3(3), 174–189.
- Emerson, L.-M., Leyland, A., Hudson, K., Rowse, G., Hanley, P., & Hugh-Jones, S. (2017). Teaching mindfulness to teachers: A systematic review and narrative synthesis. *Mindfulness*, 8(5), 1136–1149.
- Engel, Y., Ramesh, A., & Steiner, N. (2020). Powered by compassion: The effect of loving-kindness meditation on entrepreneurs' sustainable decision-making. *Journal of Business Venturing*, 35(6), 105986. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105986>
- Evans, K. D., Douglas, B., Bruce, N., & Drummond, P. D. (2008). An exploratory study of changes in salivary cortisol, depression, and pain intensity after treatment for chronic pain. *Pain Medicine*, 9(6), 752–758.
- Friese, M., Messner, C., & Schaffner, Y. (2012). Mindfulness meditation counteracts self-control depletion. *Consciousness and Cognition*, 21(2), 1016–1022. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2012.01.008>
- Fung, H. T. (2022). Are you a potential prosocial person? Egocentric bias and social responsibility moderate the relationship between mindfulness and prosocial behavior.
- Gajda, D. (2018). Talent management in the context of mindful organizing and organizational mindfulness. *Journal of Positive Management*, 8(3), 42. <https://doi.org/10.12775/jpm.2017.124>
- Germer, C. K. (2013). Mindfulness: What is it? What does it matter?
- Gerpott, F. H., Fasbender, U., & Burmeister, A. (2020). Respectful leadership and followers' knowledge sharing: A social mindfulness lens. *Human Relations*, 73(6), 789–810. <https://doi.org/10.1177/0018726719844813>
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 30, Issue February). Emerald Group Publishing Ltd. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005)
- Goldberg, S. B., Tucker, R. P., Greene, P. A., Simpson, T. L., Hoyt, W. T., Kearney, D. J., & Davidson, R. J. (2019). What can we learn from randomized clinical trials about the construct validity of self-report measures of mindfulness? A meta-analysis. *Mindfulness*, 10(5), 775–785. <https://doi.org/10.1007/s12671-018-1032-y>
- Goldhagen, B. E., Kingsolver, K., Stinnett, S. S., & Rosdahl, J. A. (2015). Stress and burnout in residents: impact of mindfulness-based

- resilience training. *Advances in Medical Education and Practice*, 6, 525.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., Baer, R. A., Brewer, J. A., & Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114–142.
- Gotink, R. A., Chu, P., Busschbach, J. J. V., Benson, H., Fricchione, G. L., & Hunink, M. G. M. (2015). Standardised mindfulness-based interventions in healthcare: an overview of systematic reviews and meta-analyses of RCTs. *PloS One*, 10(4), e0124344.
- Goyal, R., & Sharma, H. (2023). Does Well-being Mediate Between Mindfulness and Knowledge Workers' Work Engagement Relationship? *Journal of The Knowledge Economy*, 1–20.
- Grossman, P. (2019). On the porosity of subject and object in 'mindfulness' scientific study: Challenges to 'scientific' construction, operationalization and measurement of mindfulness. *Current Opinion in Psychology*, 28, 102–107.
- Guthey, E., Ferry, N. C., & Remke, R. (2022). Taking leadership fashions seriously as a vehicle for leadership learning. *Management Learning*, 53(3), 397–416.
- Hales, D. N., & Chakravorty, S. S. (2016). Creating high reliability organizations using mindfulness. *Journal of Business Research*, 69(8), 2873–2881. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.056>
- Hales, D. N., Kroes, J., Chen, Y., & Kang, K. W. D. (2012). The cost of mindfulness: A case study. *Journal of Business Research*, 65(4), 570–578.
- Harris, A. T. (2019). The effect of mindfulness techniques on teacher resilience as moderated by conscientiousness. Walden University.
- Hede, A. (2010). The dynamics of mindfulness in managing emotions and stress. *Journal of Management Development*, 29(1), 94–110.
- Hendrie, C. A., & Brewer, G. (2012). Evidence to suggest that teeth act as human ornament displays signalling mate quality.
- Henrich, J., Chudek, M., & Boyd, R. (2015). The Big Man Mechanism: how prestige fosters cooperation and creates prosocial leaders. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 370(1683), 20150013.
- Hick, S. F. (2009). Mindfulness and social work: Paying attention to ourselves, our clients, and society. *Mindfulness and Social Work*, 1–30.
- Hilton, L. G., Marshall, N. J., Motala, A., Taylor, S. L., Miake-Lye, I. M., Baxi, S., Shanman, R. M., Solloway, M. R., Beroesand, J. M., & Hempel, S. (2019). Mindfulness meditation for workplace wellness: An evidence map. *Work*, 63(2), 205–218.
- Hofmann, D. A., & Morgeson, F. P. (1999). Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 286.
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Hülshager, U., Alberts, H., Feinholdt, A., & Lang, J. (2013). Benefits of mindfulness at work: the role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. 98(2), 310.
- Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576–602.
- Hyland, T. (2016). Mindful nation UK--report by the mindfulness all-party parliamentary group (MAPPG). Taylor & Francis.
- Ihl, A., Strunk, K., & Fiedler, M. (2020). Interpretations of mindfulness practices in organizations: A multi-level analysis of interpretations on an organizational, group, and individual level. *Organization*, 29(6), 1099–1132. <https://doi.org/10.1177/1350508420968195>
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *Leadership Quarterly*, 29(1), 179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Ivtzan, I., & Hart, R. (2016). Mindfulness Scholarship and Interventions: A Review. *Mindfulness and Performance*, August, 3–28. <https://doi.org/10.1017/cbo9781139871310.002>
- Iwamoto, S. K., Alexander, M., Torres, M., Irwin, M. R., Christakis, N. A., & Nishi, A. (2020). Mindfulness meditation activates altruism. *Scientific Reports*, 10(1), 1–7.
- Johnson, K. R., & Park, S. (2020). Mindfulness training for tourism and hospitality frontline employees. *Industrial and Commercial Training*, 52(3), 185–193. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2019-0095>
- Johnson, K. R., Park, S., & Chaudhuri, S. (2020). Mindfulness training in the workplace: Exploring its scope and outcomes. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 341–354.
- Johnstone, R., & Wilson-Prangley, A. (2021). The relationship between mindfulness and individual adaptability in dynamic work contexts. *South African Journal of Business Management*, 52(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/SAJBM.V52I1.2421>
- Kabat-Zinn, J. (2009). Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life. Hachette UK.
- Kabat-Zinn, J., & Hanh, T. N. (2009). Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness. *Delta*.
- Kabat-Zinn, J., Lipworth, L., & Burney, R. (1985). The clinical use of mindfulness meditation for the self-regulation of chronic pain. *Journal of Behavioral Medicine*, 8, 163–190.
- Kabat-Zinn, J., Lipworth, L., Burney, R., & Sellers, W. (1987). Four-year follow-up of a meditation-based program for the self-regulation of chronic pain: Treatment outcomes and compliance. *The Clinical Journal of Pain*, 3(1), 60.
- Kaplan, J. B., Bergman, A. L., Christopher, M., Bowen, S., & Hunsinger, M. (2017). Role of resilience in mindfulness training for first responders. *Mindfulness*, 8(5), 1373–1380.
- Kardas, M., Shaw, A., & Caruso, E. M. (2018). How to give away your cake and eat it too: Relinquishing control prompts reciprocal generosity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 115(6), 1054.
- Kelemen, P., Born, E., & Ondráček, T. (2020). Theorizing on the connection between organizational and individual mindfulness. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 33(1), 1813–1829. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1761417>
- Kelley, H. H., & Thibaut, J. W. (1978). Interpersonal relations: A theory of interdependence. New York: Wiley.
- Kelloway, E. K. (2018). Introduction to the special issue on Workplace Mental Health. In *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* (Vol. 35, Issue 4, pp. 505–508). Wiley Online Library.
- Keng, S.-L., Smoski, M. J., & Robins, C. J. (2011). Effects of mindfulness on psychological health: A review of empirical studies. *Clinical Psychology Review*, 31(6), 1041–1056.

- Kersemakers, W., Rupprecht, S., Wittmann, M., Tamdjidi, C., Falke, P., Donders, R., Speckens, A., & Kohls, N. (2018). A workplace mindfulness intervention may be associated with improved psychological well-being and productivity. A preliminary field study in a company setting. *Frontiers in Psychology*, 9, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00195>
- Kiken, L. G., Garland, E. L., Bluth, K., Palsson, O. S., & Gaylord, S. A. (2015). From a state to a trait: Trajectories of state mindfulness in meditation during intervention predict changes in trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 81, 41–46.
- King, E. (2022). Developing leaders to perform in uncertainty: the mindfulness solution. Macquarie University.
- King, E., & Badham, R. (2019). Leadership in uncertainty: The mindfulness solution. *Organizational dynamics*, 48(4). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.08.005>
- King, E., & Haar, J. M. (2017). Mindfulness and job performance: a study of Australian leaders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(3), 298–319. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12143>
- Klapwijk, A., & Van Lange, P. A. M. (2009). Promoting cooperation and trust in "noisy" situations: the power of generosity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(1), 83.
- Klein, N. (2017). Prosocial behavior increases perceptions of meaning in life. *The Journal of Positive Psychology*, 12(4), 354–361.
- Konte, A. G., & Xiaohui, L. (2021). How mindfulness impacts the positive forms of leadership and enhances performance at workplace. *Human Systems Management*, 40(1), 49–64.
- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1129–1154. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356>
- Kudesia, R. S. (2019). Mindfulness as metacognitive practice. *Academy of Management Review*, 44(2), 405–423.
- Laequddin, M., Waheed, K. A., & Sahay, V. (2023). Measuring Mindfulness in Business School Students: A Comparative Analysis of Mindful Attention Awareness Scale and Langer's Scale. *Behavioral Sciences*, 13(2), 116.
- Langer, E. J. (2009). Counterclockwise: Mindful health and the power of possibility (Ballantine).
- Lathabhavan, R., Bharti, T., & Marznaki, Z. H. (2023). Role of resilience and self-coping strategy in determining positive emotions during pandemic among healthcare professionals in Iran. *BMC Psychology*, 11(1), 284.
- Lau, M. A., Bishop, S. R., Segal, Z. V., Buis, T., Anderson, N. D., Carlson, L., Shapiro, S., Carmody, J., Abbey, S., & Devins, G. (2006). The Toronto mindfulness scale: Development and validation. *Journal of Clinical Psychology*, 62(12), 1445–1467.
- Lazaridou, A., & Pentaris, P. (2016). Mindfulness and spirituality: therapeutic perspectives. *Person-Centered & Experiential Psychotherapies*, 15(3), 235–244.
- Lebuda, I., Zabelina, D. L., & Karwowski, M. (2016). Mind full of ideas: A meta-analysis of the mindfulness--creativity link. *Personality and Individual Differences*, 93, 22–26.
- Lee, N. C., & Liu, G. H. W. (2022). Organizational Mindfulness Perspective on Driving Enterprise System Adaptation and Organizational Agility. *IEEE Transactions on Engineering Management*, PP, 1–14. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3234174>
- Lemmers-Jansen, I. L. J., Krabbendam, L., Amodio, D. M., Van Doesum, N. J., Veltman, D. J., & Van Lange, P. A. M. (2018). Giving others the option of choice: An fMRI study on low-cost cooperation. *Neuropsychologia*, 109, 1–9.
- Leroy, H., Ansel, F., Dimitrova, N., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement_A growth modeling approach.pdf. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238–247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.012>
- Levinthal, D., & Rerup, C. (2006). Crossing an apparent chasm: Bridging mindful and less-mindful perspectives on organizational learning. *Organization Science*, 17(4), 502–513.
- Levy, D. M., Wobbrock, J. O., Kaszniak, A. W., & Ostergren, M. (2012). The effects of mindfulness meditation training on multitasking in a high-stress information environment. *Proceedings - Graphics Interface*, 45–52.
- Liang, Q., & Leung, M.-Y. (2015). Analysis of the relationships between mindfulness and stress for construction professionals. *Management*, 469, 478. https://www.mendeley.com/catalogue/b50a4b22-38b6-3dca-9d06-c2c2ad07055b/?utm_source=desktop&utm_medium=1.19.8&utm_campaign=open_catalog&userDocumentId=%7B3d19af4d-31fe-44ab-8ddf-da3f3b168201%7D
- Liu, J., Gan, Y., & Chen, Y. (2024). How employee mindfulness influences the retention intention of technology employees: multiple mediation effects of affective commitment and organizational identification. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Lomas, T., Medina, J. C., Ivztan, I., Rupprecht, S., Hart, R., & Eiroa-Orosa, F. J. (2017). The impact of mindfulness on well-being and performance in the workplace: an inclusive systematic review of the empirical literature. In *European Journal of Work and Organizational Psychology* (Vol. 26, Issue 4, pp. 492–513). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1308924>
- Lu, J., Guo, S., Qu, J., Lin, W., & Lev, B. (2023). "Stay" or "Leave": Influence of employee-oriented social responsibility on the turnover intention of new-generation employees. *Journal of Business Research*, 161, 113814.
- Lusiantoro, L., Purwanto, B. M., & Rostiani, R. (2022). The effect of small business leaders' organisational mindfulness and social learning on opportunistic behaviour to survive the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(4), 627–644.
- Malewska, K. (2018). Intuition and Entrepreneurship in Management Practice. *Journal of Business and Economics*, 9(1), 34–48.
- Malinowski, P., & Lim, H. J. (2015). Mindfulness at work: Positive affect, hope, and optimism mediate the relationship between dispositional mindfulness, work engagement, and well-being. *Mindfulness*, 6, 1250–1262.
- Marchand, W. R. (2012). Mindfulness-based stress reduction, mindfulness-based cognitive therapy, and Zen meditation for depression, anxiety, pain, and psychological distress. *Journal of Psychiatric Practice*, 18(4), 233–252.
- Marianetti, O., & Passmore, J. (2009). Mindfulness at work: Paying attention to enhance well-being and performance.
- McGarvie, S. (2020). Attentive amelioration: developing and evaluating an applied mindfulness programme for psychologists.
- Medvedev, O. N., Krägeloh, C. U., Narayanan, A., & Siegert, R. J. (2017). Measuring mindfulness: Applying generalizability theory to distinguish between state and trait. *Mindfulness*, 8, 1036–1046.
- Meiklejohn, J., Phillips, C., Freedman, M. L., Griffin, M. L., Biegel, G., Roach, A., Frank, J., Burke, C., Pinger, L., Soloway, G., Isberg, R., Sibinga, E., Grossman, L., & Saltzman, A. (2012). Integrating Mindfulness Training into K-12 Education: Fostering the Resilience of Teachers and Students. *Mindfulness*, 3(4), 291–307. <https://doi.org/10.1007/s12671-012-0094-5>
- Mesmer-Magnus, J., Manapragada, A., Viswesvaran, C., & Allen, J. W. (2017). Trait mindfulness at work: A meta-analysis of the personal

- and professional correlates of trait mindfulness. *Human Performance*, 30(2–3), 79–98.
- Mielke, C. (2019). The burnout cure: Learning to love teaching again. *Ascd*.
- Mindful Nation, U. K. (2017). Mindfulness All-Party Parliamentary Group (MAPPG). 2015 Oct. URL: https://Mindfulnessinschools.Org/Wp-Content/Uploads/2017/09/Mindfulness-APPG-Report_Mindful-Nation-UK_Oct2015-1.Pdf [Accessed 2021-06-15].
- Moñivas, A., García-Díez, G., & García-de-Silva, R. (2012). Mindfulness (atención plena): concepto y teoría [Mindfulness: Concept and Theory]. *Portularia*, 12(Addenda), 83–89. <https://doi.org/10.5218/prts.2012.0009>
- Montani, F., Dagenais-Desmarais, V., Giorgi, G., & Grégoire, S. (2018). A conservation of resources perspective on negative affect and innovative work behaviour: The role of affect activation and mindfulness. *Journal of Business and Psychology*, 33, 123–139.
- Mrazek, M. D., Franklin, M. S., Phillips, D. T., Baird, B., & Schooler, J. W. (2013). Mindfulness Training Improves Working Memory Capacity and GRE Performance While Reducing Mind Wandering. *Psychological Science*, 24(5), 776–781. <https://doi.org/10.1177/0956797612459659>
- Ngo, L. V., Nguyen, N. P., Lee, J., & Andonopoulos, V. (2020). Mindfulness and job performance: Does creativity matter? *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 28(3), 117–123.
- Nhât, H., Ho, M., & Vo, D. M. (1999). The miracle of mindfulness: An introduction to the practice of meditation. *Boston: Beacon Press*.
- Niemiec, C. P., Brown, K. W., Kashdan, T. B., Cozzolino, P. J., Breen, W. E., Levesque-Bristol, C., & Ryan, R. M. (2010). Being present in the face of existential threat: The role of trait mindfulness in reducing defensive responses to mortality salience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(2), 344.
- Nilsson, H., & Kazemi, A. (2016). Reconciling and thematizing definitions of mindfulness: The big five of mindfulness. *Review of General Psychology*, 20(2), 183–193. <https://doi.org/10.1037/gpr0000074>
- Oeij, P. R. A. A., Van Vuuren, T., Dhondt, S., Gaspersz, J., & De Vroome, E. M. M. (2018). Mindful infrastructure as antecedent of innovation resilience behaviour of project teams: Learning from HROs. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(7/8), 435–456. <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2017-0045>
- Ofei-Dodoo, S., Cleland-Leighton, A., Nilsen, K., Cloward, J. L., & Casey, E. (2020). Impact of a mindfulness-based, workplace group yoga intervention on burnout, self-care, and compassion in health care professionals: a pilot study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(8), 581–587.
- Olafsen, A. H. (2017). The implications of need-satisfying work climates on state mindfulness in a longitudinal analysis of work outcomes. *Motivation and Emotion*, 41(1), 22–37.
- Olano, H. A., Kachan, D., Tannenbaum, S. L., Mehta, A., Annane, D., & Lee, D. J. (2015). Engagement in mindfulness practices by U.S. Adults: Sociodemographic barriers. *Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 21(2), 100–102. <https://doi.org/10.1089/acm.2014.0269>
- Oppenheim, L. H. (2017). Enduring Values for Contemporary Issues: Integrating Buddhist and Jewish Morality Into Contemporary Management Models. *Philosophy of Management*, 16(1), 55–68. <https://doi.org/10.1007/s40926-016-0036-8>
- Oxford English Dictionary (Compact Ed). (1979). Complete Text Book Club Associates.
- Panditharathne, P. N. K. W., & Chen, Z. (2021). An integrative review on the research progress of mindfulness and its implications at the workplace. *Sustainability*, 13(24), 13852.
- Park, W.-W. (1990). A Review of research on Groupthink. *Behavioral Decision Making*, 3(4), 229–245. <https://doi.org/10.1002/bdm.3960030402>
- Passmore, J. (2019). Mindfulness in organizations (Part 2): a practitioners' guide to applying mindfulness-based approaches in leadership development, workplace wellbeing and coaching. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 165–173. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2018-0064>
- Passmore, J., Stopforth, M., & Lai, Y. (2018). Defining coaching psychology: Debating coaching and coaching psychology definitions. *The Coaching Psychologist*, 14(2), 120–122.
- Pattnaik, L., & Jena, L. K. (2020). Mindfulness, remote engagement and employee morale: conceptual analysis to address the “new normal.” *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2020-2267>
- Petchsawang, P., & McLean, G. N. (2017). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 14(3), 216–244. <https://doi.org/10.1080/14766086.2017.1291360>
- Puntel, C., & Adam, J. C. (2021). MINDFULNESS E ESPIRITUALIDADE COMO ESTRATÉGICA DE ENFRENTAMENTO EM SITUAÇÕES DE CRISE. *Estudos Teológicos*, 61(1), 239–255.
- Purser, R. E., & Milillo, J. (2015). Mindfulness revisited: a Buddhist-based conceptualization. *Journal of Management Inquiry*, 24(1).
- Querstet, D., Cropley, M., & Fife-Schaw, C. (2018). The effects of an online mindfulness intervention on perceived stress, depression and anxiety in a non-clinical sample: a randomised waitlist control trial. *Mindfulness*, 9(6), 1825–1836.
- Ramadani, V., Agarwal, S., Caputo, A., Agrawal, V., & Dixit, J. K. (2022). Sustainable competencies of social entrepreneurship for sustainable development: Exploratory analysis from a developing economy. *Business Strategy and the Environment*.
- Ray, J. L., Baker, L. T., & Plowman, D. A. (2011). Organizational mindfulness in business schools. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 188–203.
- Reb, J., & Atkins, P. (Eds.). (2015). Mindfulness in Organizations: Foundations, Research, and Applications. *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107587793>
- Reb, Jochen, Chaturvedi, S., Narayanan, J., & Kudesia, R. S. (2019). Leader Mindfulness and Employee Performance: A Sequential Mediation Model of LMX Quality, Interpersonal Justice, and Employee Stress. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 745–763. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3927-x>
- Reb, Jochen, Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness*, 5, 36–45.
- Roemer, A., & Medvedev, O. N. (2022). Applied Mindfulness Process Scale (AMPS). In *Handbook of Assessment in Mindfulness Research* (pp. 1–10). Springer.
- Roeser, R. W., Schonert-Reichl, K. A., Jha, A., Cullen, M., Wallace, L., Wilensky, R., Oberle, E., Thomson, K., Taylor, C., & Harrison, J. (2013). Mindfulness training and reductions in teacher stress and burnout: Results from two randomized, waitlist-control field

- trials. *Journal of Educational Psychology*, 105(3), 787.
- Romero-Martín, S., Elboj-Saso, C., & Íñiguez-Berrozpe, T. (2022). Burnout and mindfulness among social workers in Spain: A structural equation model of mindfulness and areas of worklife as burnout predictors. *International Social Work*. <https://doi.org/10.1177/00208728221112733>
- Rooney, D., Küpers, W., Pauleen, D., & Zhuravleva, E. (2019). A Developmental Model for Educating Wise Leaders: The Role of Mindfulness and Habitus in Creating Time for Embodying Wisdom. *Journal of Business Ethics*, 170(0123456789), 181–194. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04335-0>
- Sajjad, A., & Shahbaz, W. (2020). Mindfulness and Social Sustainability: An Integrative Review. *Social Indicators Research*, 150(1), 73–94. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02297-9>
- Samuelson, M., Carmody, J., Kabat-Zinn, J., & Bratt, M. A. (2007). Mindfulness-based stress reduction in Massachusetts correctional facilities. *The Prison Journal*, 87(2), 254–268.
- Sandelands, L. E., & Stablein, R. E. (1987). The concept of organization mind. *Research in the Sociology of Organizations*, 5, 135–161.
- Secundo, G., Rippa, P., & Cerchione, R. (2020). Digital Academic Entrepreneurship: A structured literature review and avenue for a research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 157(October 2019), 120118. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120118>
- Sedlmeier, P., Løbe, C., & Quasten, L. C. (2018). Psychological effects of meditation for healthy practitioners: an update. *Mindfulness*, 9(2), 371–387.
- Sharma, M., Khoury, B., Rush, S. E., & Fournier, C. (2015). A meta-analysis of mindfulness-based stress reduction (MBSR) interventions in healthy individuals.
- She, Y., Wang, Q., Liu, F., Lin, L., Yang, B., & Hu, B. (2023). An interaction design model for virtual reality mindfulness meditation using imagery-based transformation and positive feedback. *Computer Animation and Virtual Worlds*, 34(3–4), e2184.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(July), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Solloway, S. G., & Fisher, W. P. (2007). Mindfulness practice: A Rasch variable construct innovation. *Journal of Applied Measurement*, 8(4), 359.
- SONG, Y., YIHAO LIU, MO WANG, KLODIANAN LANAJ, RUSSELL E. JOHNSON, & SHI, J. (2018). A Social Mindfulness Approach to Understanding Experienced Customer Mistreatment: A Within-Person Field Experiment. *Academy of management journal*, 29(9), 1–59. [https://doi.org/10.1016/0956-716X\(93\)90103-Y](https://doi.org/10.1016/0956-716X(93)90103-Y)
- Stanton, M., & Dunkley, C. (2011). First steps in mindfulness skills. *Nursing Times*, 107(6), 22–24.
- Stout-Rostron, S. (2022). *Succeeding as a coach: insights from the experts*: edited by Jonathan Passmore, Shoreham by Sea, West Sussex, UK, Pavilion Publishing and Media, 2021, 337 pp., \$37 (paperback), ISBN 978-1-914010-26-2. Taylor & Francis.
- Sun, Y., Liu, F., Wang, Y., Zhou, M., Yang, B., & Cao, F. (2021). Mindfulness improves health worker's occupational burnout: the moderating effects of anxiety and depression. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(6), 1297–1305.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 55–81. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062531>
- Teasdale, J. D., & Chaskalson, M. (2013). How does mindfulness transform suffering? I: the nature and origins of dukkha. In *Mindfulness* (pp. 89–102). Routledge.
- The Global Business Collaboration (GBC). (2024). Mental health in the workplace: a global picture. <https://betterworkplacemh.com/app/uploads/2024/06/GBC-Global-Report.pdf>
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative reviews of the literature: Methods and purposes. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology (IJAVET)*, 7(3), 62–70.
- Urrila, L. I., & Mäkelä, L. (2022). Being other-oriented: Mindfulness-trained leaders' experiences of their enhanced social awareness. *Management Learning*, 13505076221136924.
- van Doesum, N. J., Murphy, R. O., Gallucci, M., Aharonov-Majar, E., Athenstaedt, U., Au, W. T., Bai, L., Böhm, R., Bovina, I., Buchan, N. R., Chen, X. P., Dumont, K. B., Engelmann, J. B., Eriksson, K., Euh, H., Fiedler, S., Friesen, J., Gächter, S., Garcia, C., ... van Lange, P. A. M. (2021). Social mindfulness and prosociality vary across the globe. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 118(35), 1–9. <https://doi.org/10.1073/pnas.2023846118>
- Van Doesum, N. J., Van Lange, D. A. W., & Van Lange, P. A. M. (2013). Social mindfulness: skill and will to navigate the social world. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(1), 86.
- Van Lange, P. A. M., & Rusbult, C. E. (2012). Interdependence theory. *Handbook of Theories of Social Psychology*, 251–272. DOI, 10(9781446249222), n39.
- Van Lange, Paul A M, Balliet, D. P., Parks, C. D., & Van Vugt, M. (2014). Social dilemmas: Understanding human cooperation. *Oxford University Press*.
- Van Lange, Paul A M, De Bruin, E., Otten, W., & Joireman, J. A. (1997). Development of prosocial, individualistic, and competitive orientations: theory and preliminary evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(4), 733.
- Verdorfer, A. P. (2016). Examining mindfulness and its relations to humility, motivation to lead, and actual servant leadership behaviors. *Mindfulness*, 7, 950–961.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). The Safety Organizing Scale: development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units. *Medical Care*, 46–54.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2011). The impact of safety organizing, trusted leadership, and care pathways on reported medication errors in hospital nursing units. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 41(7/8), S25–S30.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 722–735.
- Wang, E. (Junhong), Berthon, P., Pitt, L., & McCarthy, I. P. (2016). Service, emotional labor, and mindfulness. *Business Horizons*, 59(6), 655–661. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.07.002>
- Wang, X., Wen, X., Paçsamehmetoğlu, A., & Guchait, P. (2021). Hospitality employee's mindfulness and its impact on creativity and

- customer satisfaction: The moderating role of organizational error tolerance. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102846.
- Weick, K., & Sutcliffe, K. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*, 17(4), 514–524.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2008). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 3 (1), 81–123.
- Weick, Karl E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386.
- Weick, Karl E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, Karl E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness.
- White, L. (2014). Mindfulness in nursing: An evolutionary concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 70(2), 282–294. <https://doi.org/10.1111/jan.12182>
- Williams, J., & Kabat-Zinn, J. (2011). Mindfulness: diverse perspectives on its meaning, origins, and multiple applications at the intersection of science and dharma. *Contemporary Buddhism*, 12(1), 1–18.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Wrenn, M. V. (2020). From Mad to Mindful: Corporate Control Through Corporate Spirituality. *Journal of Economic Issues*, 54(2), 503–509. <https://doi.org/10.1080/00213624.2020.1756660>
- Ye, D., Liu, M. J., Luo, J., & Yannopoulou, N. (2024). How to achieve swift resilience: the role of digital innovation enabled mindfulness. *Information Systems Frontiers*, 26(2), 551–573.
- Ye, F., Liu, K., Li, L., Lai, K.-H., Zhan, Y., & Kumar, A. (2022). Digital supply chain management in the COVID-19 crisis: An asset orchestration perspective. *International Journal of Production Economics*, 245, 108396.
- Yu, Y., & Ni, D. (2018). Individual mindfulness and team mindfulness: The role of team member interaction frequency. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 13819.
- Yusainy, C., & Lawrence, C. (2014). Relating mindfulness and self-control to harm to the self and to others. *Personality and Individual Differences*, 64, 78–83. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.02.015>
- Zgierska, A. E., Burzinski, C. A., Garland, E. L., Lennon, R. P., Jamison, R., Nakamura, Y., Barrett, B., Sehgal, N., Mirgain, S. A., Singles, J. M., & others. (2021). Mindfulness-based therapy compared to cognitive behavioral therapy for opioid-treated chronic low back pain: protocol for a pragmatic randomized controlled trial. *Contemporary Clinical Trials*, 110, 106548.
- Zhang, J., & Wu, C. (2014). The influence of dispositional mindfulness on safety behaviors: A dual process perspective. *Accident Analysis & Prevention*, 70, 24–32. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.aap.2014.03.006>
- Zheng, X., Ni, D., Liu, X., & Liang, L. H. (2023). Workplace mindfulness: Multidimensional model, scale development and validation. *Journal of Business and Psychology*, 38(4), 777–801.



Apoio:

