



INTERNATIONAL  
**FORUM**  
ON MANAGEMENT

II INTERNATIONAL FORUM ON MANAGEMENT

# DESAFIOS DA GESTÃO ATUAL

UNIVERSIDADE DO ALGARVE  
CAMPUS DA PENHA, FARO, PORTUGAL  
16 E 17 FEVEREIRO 2018





## Ficha Técnica:

Evento: II International Forum on Management

Título: Desafios Da Gestão Atual

Local: Campus da Penha, Universidade do Algarve

Data de realização: 16 - 17 fevereiro, 2018

Editores: J. Sant'Ana Fernandes  
Cristina Gonçalves  
Georgette Andraz  
J. Rodrigo Guerreiro  
Luísa Carvalho  
Nuno Gustavo

Capa e paginação: Sofia Guerreiro / Geração Consciente, Lda.

Disponível em : <http://hdl.handle.net/10400.1/9857>

Editora: Universidade do Algarve

Mês/Ano: fevereiro 2018

ISBN: 978-989-8859-32-7

Este livro teve o patrocínio de:





## ÍNDICE

<b>EDITORIAL.....</b>	<b>1</b>
<b>CONTABILIDADE E CONTROLO DE GESTÃO .....</b>	<b>3</b>
DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO SOBRE TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS E SUA INFLUÊNCIA NA VALORIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS COTADAS .....	4
A CONTABILIDADE SOCIAL E A SUA DIVULGAÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA .....	25
A MENSURAÇÃO DOS INVENTÁRIOS: CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE DE CUSTOS.....	54
OS ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS: ESTUDO DA SUA MENSURAÇÃO EM PORTUGAL E ESPANHA..	76
<b>DIREITO .....</b>	<b>95</b>
TAXAS MUNICIPAIS TURÍSTICAS EM PORTUGAL.....	96
ASSÉDIO MORAL E SEXUAL DIREITO E PROTEÇÃO: ASPECTOS ANÁLOGOS BRASIL E PORTUGAL.....	114
<b>ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL .....</b>	<b>132</b>
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL RESTAURANTE LIBARDOG, DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA, COLOMBIA .....	133
IS DISCLOSURE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ASSOCIATED WITH FIRM PERFORMANCE? .....	148
ISO 14001 EM EMPRESAS PORTUGUESAS E OS SEUS GASTOS AMBIENTAIS .....	166
<b>FINANÇAS E ECONOMIA.....</b>	<b>189</b>
EVOLUÇÃO DOS CINCO MAIORES BANCOS NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO EM RELAÇÃO ÀS DIRETRIZES DO PILAR 3 DO ACORDO DE BASILEIA 2 .....	190
DETERMINANTES DO PREÇO DE MERCADO DAS AÇÕES DE EMPRESAS NÃO FINANCEIRAS COTADAS NA EURONEXT .....	216
<b>GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>238</b>
O PAPEL DA VARIÁVEL GÉNERO NA GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR TÊXTIL .....	239
PERCEÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO NA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA .....	262
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NUMA INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE SOCIAL .....	286

PRÁTICAS DE TRABALHO DE ELEVADO DESEMPENHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: CONTRIBUTOS PARA A SUA ANÁLISE NUMA EMPRESA DE CONSULTADORIA .....	311
<b>GESTÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>330</b>
A ESCASSEZ DE RECURSOS HUMANOS NA INDÚSTRIA DE MOLDES: EIXOS ESTRATÉGICOS DE ATUAÇÃO .....	331
EVALUACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA INTEGRAL ALINEADO GLOBAL EN UNA EMPRESA DE PETROLEO Y GAS .....	346
PERFIL DE MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS CON AVANZADA APROPIACIÓN DE TIC QUE FAVORECE Y DESFAVORECE UN DESEMPEÑO SUPERIOR SOSTENIDO .....	372
<b>SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO .....</b>	<b>403</b>
NUMERICAL AND SCIENTIFIC LITERACY AS DETERMINANTS OF RISK MANAGEMENT AND RISK COMMUNICATION .....	404
THE PROBLEM OF THERMAL ENVIRONMENT IN UNDERGROUND MINING: AN INTEGRATED SOLUTION PROPOSAL USING NEW TECHNOLOGIES AND OPTIMIZATION SOFTWARE .....	411

## EDITORIAL

A importância de um congresso é medida em função de um conjunto de características, nomeadamente a qualidade dos trabalhos submetidos.

O **II International Forum on Management (II IFM)** contemplou um conjunto bastante heterogéneo de áreas científicas, que após avaliação pelos membros da respetiva comissão científica, em *double blind peer review policy*, permitiu a publicação do presente *e-book*, dedicado às seguintes áreas temáticas:

Contabilidade e controlo de gestão

Direito

Ética e responsabilidade social

Finanças e economia

Gestão de recursos humanos

Gestão estratégica

Segurança e saúde no trabalho

A Comissão Científica do II IFM contou com 82 professores e investigadores de diversas instituições de ensino superior de diferentes países, após parecer favorável relativo ao currículo científico dos proponentes a este conselho.

O IFM assume-se como um evento de referência a nível internacional, que pretende ser um espaço de reflexão e partilha de conhecimentos, perspetivas e abordagens, contribuindo para a divulgação de conhecimento científico, desenvolvimento de boas práticas organizacionais e formulação de políticas públicas, que implica a contribuição de “teóricos” e “práticos”, pois como refere Fernando Pessoa (1926): “(...) toda a teoria deve ser feita para poder ser posta em prática, e toda a prática deve obedecer a uma teoria. Só os espíritos superficiais desligam a teoria da prática, não olhando a que a teoria não é senão uma teoria da prática, e a prática não é senão a prática de uma teoria. Quem nada sabe, nada dum assunto, e consegue alguma coisa nele por sorte ou acaso, chama “teórico” a quem sabe mais, e, por igual acaso, consegue menos. Quem sabe, mas não sabe aplicar – isto é, quem afinal não sabe, porque não saber aplicar é uma maneira de não saber – tem rancor a quem aplica por instinto, isto é, sem saber que realmente sabe. Mas, em ambos os casos, para o homem são de espírito e equilibrado de inteligência, há uma pequena separação abusiva. Na vida superior, a teoria e a prática completam-se. Foram feitas uma para a outra.”.

Atendendo aos trabalhos que se apresentam neste livro o II IFM cumpriu a sua missão.

Como nota final não podemos deixar de agradecer aos autores, aos membros da comissão científica, o trabalho desenvolvido, pois sem o mesmo, não seria possível editar este livro.

Os editores:

J. SANT'ANA FERNANDES

CRISTINA GONÇALVES

GEORGETTE ANDRAZ

J. RODRIGO GUERREIRO

LUÍSA CARVALHO

NUNO GUSTAVO



INTERNATIONAL  
**FORUM**  
ON MANAGEMENT

## Área temática

### **CONTABILIDADE E CONTROLO DE GESTÃO**

# **DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÃO SOBRE TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS E SUA INFLUÊNCIA NA VALORIZAÇÃO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS COTADAS**

## **Autores:**

Rita Fuentes Henriques, ISEG - Universidade de Lisboa, CSG/ADVANCE

Cristina Gaio Silva, ISEG - Universidade de Lisboa, CSG/ADVANCE

## **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivos: avaliar o nível e conteúdo de divulgação da informação relacionada com as transações com partes relacionadas das empresas portuguesas cotadas, através da criação de um Índice de Divulgação relativo não ponderado; identificar os principais determinantes do nível de divulgação das empresas; e verificar se o mercado valoriza a divulgação de informação sobre as transações com partes relacionadas. Relativamente ao nível de divulgação da informação e conformidade com os requisitos da IAS 24, é possível verificar que as empresas portuguesas cotadas apresentam um nível médio de divulgação de 77,5%. As principais transações realizadas com partes relacionadas são de natureza operacional (cerca de 71%), nomeadamente Vendas e Prestações de Serviços. Por sua vez, as transações classificadas como atividades de financiamento são as que apresentam um maior peso em termos de valor monetário (cerca de 65%). Os resultados sugerem que as empresas portuguesas cotadas de maior dimensão e mais endividadas apresentam níveis de divulgação superiores. Por fim, não foi encontrada evidência de que o mercado valoriza as empresas que apresentam níveis de divulgação superiores, já que a relação entre a divulgação das transações com partes relacionadas e a valorização das empresas não se revelou estatisticamente significativa.

**Palavras-chave:** Empresas Cotadas Portuguesas; IAS 24; Índice de Divulgação; Partes Relacionadas; Valorização.

Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia no âmbito do projeto de financiamento com a Referência UID/SOC/04521/2013.

## **DISCLOSURE OF INFORMATION ON TRANSACTIONS WITH RELATED PARTIES AND THEIR INFLUENCE ON THE APPRECIATION OF LISTED PORTUGUESE COMPANIES**

### **ABSTRACT**

This study has three main goals: to assess the disclosure's level of information related to transactions with related parties of listed Portuguese companies, through the creation of an unweighted relative Disclosure Index; to identify the main determinants of the corporate disclosure's level; and to verify whether the market values the disclosure of information on transactions with related parties. In relation to the disclosure's level of information and compliance with the requirements of IAS 24, it is possible to verify that Portuguese listed companies have an average disclosure level of 80%. The main transactions with related parties have operational nature (about 71%), namely Sales and Services. In turn, transactions classified as financing activities are the most significant in terms of monetary value (about 65%). Regarding the determinants of disclosure, the results suggest that larger and more indebted listed Portuguese companies show higher levels of disclosure. Finally, there is no evidence that market values companies with higher levels of disclosure, since the relationship between the disclosure of transactions with related parties and the valuation of companies was not statistically significant.

**Keywords:** Disclosure Index; IAS 24; Portuguese Listed Firms; Related Parties; Valuation.

We gratefully acknowledge financial support from FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia (Portugal), national funding through research grant UID/SOC/04521/2013.

### **INTRODUÇÃO**

A globalização económica e financeira contribuiu para a crescente necessidade de divulgação de informação financeira útil, fiável e atempada que permita uma melhor

tomada de decisão. Adicionalmente, os escândalos financeiros que ocorreram no início do século XXI, como exemplo o da Enron e da Adelphia, abalaram a confiança dos investidores na qualidade do relato financeiro e deram ênfase à necessidade de informação contabilística de qualidade que permita, por um lado, transmitir confiança a todos os utilizadores no processo de tomada de decisão e, por outro lado, melhorar o funcionamento dos mercados financeiros. A divulgação de informação financeira é pois primordial na comunicação entre os utilizadores da informação contabilística, afetando as decisões dos investidores (Singvi & Desai, 1971; Verrecchia, 2001).

A globalização económica e financeira também contribuiu para a intensificação das relações entre empresas do mesmo grupo económico. A existência de relacionamentos e operações entre uma entidade e as suas subsidiárias, empreendimentos conjuntos e associadas é uma característica da atividade normal de uma empresa (IASB, 2014). Uma vez que estas operações podem influenciar significativamente a posição financeira e desempenho das empresas, a divulgação fiável e atempada das transações efetuadas com partes relacionadas (TPR) é de extrema importância. Assim, torna-se importante medir o grau de conformidade da divulgação obrigatória realizada pelas empresas sobre esta matéria, avaliando assim o cumprimento dos requisitos exigidos pela IAS 34 – Divulgação de Partes Relacionadas.

Este estudo tem como principais objetivos analisar o grau de conformidade da informação financeira divulgada pelas empresas portuguesas cotadas com os requisitos de divulgação exigidos pela IAS 24; identificar os principais determinantes do nível de divulgação sobre partes relacionadas; e verificar se o mercado valoriza a divulgação dessa informação. Foi ainda realizada uma análise descritiva da informação sobre TPR para determinar quais as transações mais comumente realizadas e qual a sua relevância para as empresas.

Para a concretização do estudo, foi criado um Índice de Divulgação relativo não ponderado de 27 requisitos previstos na IAS 24, com base na análise dos Relatórios e Contas de 40 empresas portuguesas cotadas que constituem o PSI-Geral em 2017, com referência ao ano de 2015.

Os resultados do estudo indicam um nível médio de divulgação de 77,5%. As principais TPR são de natureza operacional (cerca de 71%), sendo, no entanto, as atividades de financiamento as que apresentam um maior peso em termos de monetários (cerca de 65%). Os resultados sugerem também que as empresas portuguesas cotadas de maior dimensão e mais endividadas apresentam níveis de divulgação superiores. Não foi, no

entanto, encontrada evidência empírica de que o mercado valorize a divulgação de informação sobre TPR.

Espera-se que este trabalho contribua para a literatura sobre a divulgação de informação contabilística, em geral, e sobre a relevância da informação sobre TPR, em particular, uma vez que é o primeiro estudo que avalia o nível de divulgação de TPR das empresas portuguesas cotadas. Desta forma, os resultados do estudo podem ser utilizados pelos *shareholders* e restantes *stakeholders*, pois permite perceber quais os fatores associados a uma menor conformidade da informação financeira com a aplicação das normas contabilísticas, bem como por outros intervenientes no processo de relato financeiro, como sejam as entidades normalizadoras e reguladoras.

O trabalho está estruturado em 5 secções. A secção 2 apresenta uma breve revisão da literatura. A secção 3 descreve a recolha de dados e a metodologia usada. A secção 4 apresenta e discute os resultados. Por fim, a secção 5 apresenta as conclusões e principais limitações do estudo.

## **REVISÃO DA LITERATURA**

### **DIVULGAÇÃO E QUALIDADE DA INFORMAÇÃO**

A informação financeira assume-se como um veículo indispensável à comunicação entre vários utentes, sendo exemplo a relação entre gestores e detentores do capital, potenciais investidores e intervenientes do mercado (Gaio & Mateus, 2014). Desta forma, a divulgação da informação é importante para os *stakeholders*, pois transmite-lhes conhecimento sobre a *performance* das empresas e, conseqüentemente, permite-lhes tomar decisões bem fundamentadas. De acordo com Healy & Palepu (2001), a divulgação de informação e a criação de instituições credíveis, que permitam a alocação eficiente de recursos, são fundamentais para o bom funcionamento dos mercados de capitais.

A divulgação da informação financeira pode ter caráter obrigatório ou voluntário. Zhang (2012) afirma que um sistema ótimo de divulgação de informação é aquele que manifesta um equilíbrio entre os dois tipos de divulgação, pois perante a existência de inúmeras fontes de informação, é importante que as informações relevantes se encontrem disponíveis no mercado através de meios alternativos. Por outro lado, não basta divulgar informação, é necessária que essa divulgação seja dotada de qualidade. Michalesco (1999) argumenta que a qualidade da informação é importante para reduzir os custos de agência e as assimetrias de informação. Diversos outros autores afirmam que a divulgação permite que a informação se encontre disponível a todos os utilizadores, permitindo a diminuição dos custos de agência – através de mecanismos

de monitoramento interno aplicados nas empresas – e melhoria na avaliação das empresas (Healy & Palepu, 2001; Verrecchia, 2001). Desta forma, é possível afirmar que a existência de problemas de assimetria da informação e de agência funciona como incentivo para que a divulgação da informação ocorra com maior frequência e eficiência.

Em termos de divulgação de informação financeira relativa a TPR, Ge *et al.* (2010) afirmam que a divulgação destas transações é utilizada pelos utentes, nomeadamente pelos investidores, para avaliar a confiabilidade da informação contida nos relatórios financeiros.

### **CONCEITO DE DIVULGAÇÃO DE PARTES RELACIONADAS**

A Diretiva 2004/109/CE afirma que a proteção dos investidores e a eficiência do mercado dependem da publicação de informação exata, completa e oportuna por parte das empresas, permitindo aos investidores realizar julgamentos bem fundamentados.

Segundo Wallace & Naser (1995), o facto das empresas terem os seus títulos cotados em bolsa tem impacto favorável na divulgação de informação financeira, pois estas empresas estão sujeitas aos regulamentos das Bolsas de Valores em que se encontram inseridas. Não obstante, este facto não se demonstra suficiente, tornando-se fundamental a existência e atuação de órgãos de supervisão e instituições eficientes para que a divulgação da informação seja realizada de forma correta, conseguindo nesse sentido mitigar os problemas de assimetria da informação (Healy & Palepu, 2001).

Segundo a IAS 24, a regulação destas transações tem como objetivo “assegurar que as demonstrações financeiras de uma entidade contenham as divulgações necessárias para chamar a atenção para a possibilidade de que a sua posição financeira e lucros ou prejuízos possam ter sido afetados pela existência de partes relacionadas e por transações e saldos pendentes, incluindo compromissos com tais partes” (IAS 24, parágrafo 1).

A divulgação de partes relacionadas tem que cumprir determinados requisitos, exigidos pelos normativos aplicáveis, de forma a transmitir, aos utentes da informação financeira, as consequências e efeitos produzidos pelos relacionamentos com partes relacionadas, independentemente de terem ocorrido transações entre as partes (IASB, 2014).

A IAS 24 (parágrafo 9) define o conceito de *parte relacionada* como a pessoa ou entidade que se encontra relacionada com a entidade responsável pela preparação da

informação financeira. São consideradas partes relacionadas: (1) pessoa ou um membro íntimo da sua família – cumprindo determinados requisitos de existência de controlo – nos quais se inclui os membros do pessoal-chave da gerência quer da entidade relatora quer da empresa-mãe dessa mesma entidade; (2) entidades que sejam relacionadas com a entidade relatora, por se apresentarem na forma de associadas ou constituírem um empreendimento comum; e (3) entidades que representem um plano de benefícios pós-emprego a favor dos empregados da entidade relatora (IAS 24, parágrafo 26).

Desta forma, sempre que exista uma transferência de recursos, serviços ou, alternativamente, obrigações entre uma entidade relatora e uma das entidades acima mencionadas – independentemente de existir ou não um débito de preço – estamos perante uma transação com partes relacionadas (IAS 24, parágrafo 26).

### **TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS – INCENTIVOS E MECANISMOS DE MONITORAMENTO**

O problema de conflito de interesses entre membros de gestão da empresa e os seus *shareholders* origina duas perspetivas para as TPR (Pozzoli *et al.*, 2014). A primeira, denominada por "*conflict of interest view*", assume que estas transações vão originar conflitos de interesses. A segunda, intitulada por "*efficient transactions view*" defende que as TPR são transações eficientes. As duas perspetivas diferenciam-se, essencialmente, pelo facto da primeira gerar conflitos para o *shareholder*, enquanto a segunda gera benefícios para o mesmo (Gordon & Henry, 2005). De forma semelhante, Maigoshi *et al.* (2016) afirmam que as TPR podem ser divididas em transações que criam valor e em transações que destroem valor, sendo muitos os estudos ilustrativos da discordância que existe em torno dos efeitos de TPR. Por exemplo, segundo Liu & Lu (2004) e Jian & Wong (2010), as empresas realizam TPR com o único propósito de realizar gestão de resultados. No mesmo sentido, segundo os autores Ge *et al.* (2010), no mercado chinês a ocorrência de gestão de resultados através de TPR é percebida pelos utilizadores da informação como um comportamento oportunista.

Leuz *et al.* (2003) evidenciam que a proteção aos investidores funciona como um fator-chave institucional que tem a capacidade de afetar as escolhas relativas a políticas corporativas e funciona como um desincentivo à prática de gestão de resultados. Este facto é sustentado por se verificar que em países em que a proteção ao investidor é forte, existe evidência de menor prática de gestão de resultados baseada em TPR. Em

sentido oposto, em países com fraca proteção ao investidor, confirma-se uma maior prática destas operações.

### **TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS – VISÃO DE CONFLITO DE INTERESSES**

A visão partilhada pelos reguladores, participantes de mercado e restantes *stakeholders* é a de que as TPR representam potenciais conflitos de interesse que têm como principal implicação comprometer e prejudicar a responsabilidade de agência da administração para com os *stakeholders* (Gordon *et al.*, 2004). Adicionalmente, pode também comprometer o desempenho dos mecanismos de monitoramento do conselho de administração. Diversos autores apoiam esta visão, apresentando evidência empírica de que o propósito das empresas com estas transações é apenas um propósito de conflito (Du *et al.*, 2013; Jiang *et al.*, 2015).

No mesmo sentido, Pozzoli *et al.* (2014) acrescentam que as TPR podem originar um risco potencial de abuso, que teria como principal consequência prejudicar o valor de uma empresa e ter implicações negativas em termos de eficiência e transparência do mercado. Desta forma, e com o objetivo de controlar os potenciais custos de agência, as empresas podem optar por aumentar o escrutínio das transações e, *a posteriori*, incorrer em custos de monitoramento adicionais relativamente a transações com partes não relacionadas (Gordon *et al.*, 2004). Também Chang (2002) demonstra que a realização de TPR está associada a conflito de interesses nas empresas coreanas. Em consonância, Gordon & Henry (2005) afirmam que nos Estados Unidos as TPR encontram-se associadas a processos de gestão de resultados. No entanto, os mesmos autores chamam a atenção para que a existência desta relação não é suficiente para dar indicação aos utentes de que a informação financeira está incorreta. Na mesma linha de pensamento, Gordon *et al.* (2004) encontram uma associação positiva entre a existência de mecanismos de *corporate governance* fortes (nomeadamente, o alinhamento de incentivos ao *board* e a presença de monitores externos) e montantes mais reduzidos de TPR.

### **TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS – VISÃO DE TRANSAÇÕES EFICIENTES**

As TPR caracterizam-se como eficientes para a empresa se tiverem como principal função otimizar a atividade económica de cada empresa, nomeadamente através da redução dos custos de transações. Gonenc & Hermes (2008) afirmam que as TPR apresentam-se como essenciais no apoio a empresas que se encontram em dificuldades financeiras. Adicionalmente, na presença de uma boa estrutura de *governance* na empresa, encontrando-se alinhados os interesses dos *shareholders* e gestores, as TPR são consideradas como benéficas para as empresas (Ying & Wang,

2013). Por outro lado, Ryngaert & Thomas (2007) afirmam que as TPR permitem garantir uma contratação eficiente por parte da empresa, quando existe informação incompleta ou insuficiente sobre determinados processos – por exemplo, através da presença de um fornecedor no conselho de administração da empresa. No entanto, é necessário que os gestores não forcem a ocorrência das transações nem influenciem, a seu favor, as condições em que as mesmas são realizadas.

## **METODOLOGIA**

### **SELEÇÃO DA AMOSTRA E RECOLHA DE DADOS**

A amostra é composta pelas empresas cotadas na *Euronext* Lisboa que integram o índice PSI Geral no ano de 2017. Foram retiradas as empresas que se inserem no setor bancário (4), uma vez que a informação contabilística produzida por este tipo de empresas não é diretamente comparável à das restantes empresas da amostra (Belgacem & Omri, 2014). Pelo mesmo motivo, foram também excluídas as 3 empresas representativas do setor desportivo (Gaio & Mateus, 2014). Desta forma, a amostra final é composta por 43 empresas portuguesas cotadas.

O processo de recolha dos dados consistiu na análise detalhada dos Relatórios e Contas de 2015, com maior incidência nas Demonstrações Financeiras e respetivas Notas, com o intuito de avaliar a conformidade com os requisitos de divulgação exigidos pela IAS 24.

### **ÍNDICE DE DIVULGAÇÃO**

A divulgação de informação financeira por parte das empresas é comumente mensurada na literatura através da construção de um índice de divulgação (Hassan *et al.*, 2009), constituído por uma lista de itens de divulgação obrigatória e/ou voluntária.

O Índice de Divulgação construído (IDr) é um índice relativo não ponderado uma vez que, de acordo com Owusu-Ansah (1998), este é o índice que deve ser usado quando existem requisitos que sejam passíveis de não aplicação. Adicionalmente, o mesmo autor afirma que, um índice não ponderado permite que a análise realizada pelos utilizadores da informação financeira, seja independente e desprovida de perceções destes utentes. O (IDr) definido pelo rácio entre a soma dos itens divulgados e a soma do total dos itens que poderiam ser divulgados, tal como se segue:

$$IDr = \frac{\sum_{i=1}^m di}{n}$$

onde,  $d = 1$ , quando o item é divulgado;  $d = 0$ , quando o item não é divulgado;  $m =$  número de itens divulgados e  $n =$  número de itens passíveis de divulgação.

A lista é constituída por um total de 27 requisitos de divulgação, que devem constar nas Demonstrações Financeiras e respetivas Notas<sup>1</sup>. O processo de construção do índice, iniciou-se com a consulta e análise dos Relatórios Financeiros Anuais das empresas portuguesas cotadas referentes ao ano de 2015. A abordagem utilizada para a classificação dos itens foi a abordagem dicotómica, na qual cada item pode assumir uma de três denominações possíveis: (i) assume o valor "1" quando o item foi divulgado pela empresa; (ii) assume o valor "0" quando o item não foi divulgado; (iii) assume a denominação "N/A" quando o item não tem aplicação na empresa analisada.

A lista de itens a serem avaliados foi elaborada com base nos requisitos exigidos pela IAS 24. Para a construção desta lista, foram tidos em consideração os seguintes aspetos: (i) os requisitos presentes na IAS 24, sempre que apresentam mais do que um tipo de informação, foram desagregados em subitens (Gaio & Mateus, 2014); e (ii) perante a ausência de situação correspondente a um item de divulgação, foi assumida a não aplicabilidade do mesmo – tal assunção deve-se à consideração de que uma empresa não deverá ser penalizada quando um item não lhe é aplicável (Lopes & Rodrigues, 2007). No entanto, de acordo com diversos autores (Raffournier, 2006; Lopes & Rodrigues, 2007), este procedimento introduz alguma subjetividade na análise, contudo, apresenta um resultado menos enviesado do que se considerássemos um índice absoluto. No mesmo sentido, e com o objetivo de mitigar a subjetividade, foi assumido que todos os itens do Índice de Divulgação apresentam a mesma importância, sendo desta forma, atribuída a mesma ponderação a cada item (Tsalavoutas, 2011; Gaio & Mateus, 2014; Tsalavoutas & Dionysiou, 2014).

Quanto mais elevado for o nível de divulgação por parte de uma empresa, maior será a verificação dos requisitos exigidos pela IAS 24. Em concordância, Tsalavoutas & Dionysiou (2014) afirmam que empresas que apresentam um nível elevado de *compliance*, transmitem informações mais transparentes para os utentes.

### **TOBIN'S Q**

O valor de uma empresa pode ser mensurado por um conjunto diverso de métricas, que se encontram na literatura. As métricas comumente utilizadas são o rácio Tobin's

---

<sup>1</sup> A lista ilustrativa dos requisitos de divulgação da IAS 24 não se encontra disponível ao longo deste trabalho, no entanto, será facultada aquando do respetivo pedido.

Q e o rácio *market-to-book value* (Hassan *et al.*, 2009; Cheung *et al.*, 2010; Kohlbeck & Mayhew, 2010). Neste estudo foi usado o Tobin's Q, obtido através do rácio entre a soma do Valor de Mercado do Capital Próprio com o Total do Passivo e o Total do Ativo (Bona-Sánchez *et al.*, 2017).

## MODELOS EMPÍRICOS

Com o intuito de analisar os determinantes da divulgação de informação foi desenvolvido o seguinte modelo:

$$IDivulg_i = \alpha + \beta_2 \text{LnDim}_i + \beta_3 \text{End}_i + \beta_4 \text{EA}_i + \beta_5 \text{ROAPosit}_i + \beta_6 \text{Audit}_i + \beta_7 \text{Ind}_i + \beta_8 \text{Contas}_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

onde: IDivulg é o Índice de Divulgação de informação; Ln(Dim) é a dimensão da empresa; End é o nível de endividamento; EA é a estrutura acionista da empresa; ROAPosit é a rentabilidade da empresa; Audit é a firma de auditoria externa; Ind é o setor de atividade da empresa; e Contas é o tipo de contas da empresa. A forma de mensuração das variáveis encontra-se descrita no Anexo.

De acordo com Kang *et al.* (2014), empresas de maior dimensão incorrem em mais TPR, logo é esperada uma relação positiva entre o nível de divulgação e a dimensão da empresa.

Relativamente ao nível de endividamento, a informação divulgada pela empresa pode contribuir para a resolução dos problemas de monitoramento entre os credores e *shareholders* (Raffournier, 1995; Michalesco, 1999), principalmente em empresas com elevado recurso a dívida externa. Adicionalmente, a divulgação de informação de qualidade transmite uma maior confiança aos credores. De acordo com Kang *et al.*, (2014), é também esperada uma relação direta entre o endividamento e a prática de TPR, pois as empresas quando apresentam um elevado grau de endividamento e pretendem evitar a violação de contratos de dívida, tendem a gerir os resultados através destas transações. Assim, é expectável que empresas mais endividadas apresentem níveis de divulgação superiores.

A estrutura acionista é, normalmente, usada na literatura como variável de *corporate governance*, uma vez que a existência de separação entre a propriedade e o controlo de uma entidade, origina custos de agência (Raffournier, 1995; Michalesco, 1999). Existe evidência na literatura de que empresas com propriedade mais difusa tendem a divulgar mais informação e com maior qualidade (Raffournier, 1995), pelo que se espera que o coeficiente de EA seja positivo.

No que concerne ao impacto do nível de rendibilidade na divulgação de informação, os resultados presentes na literatura não são consensuais. Diversos autores argumentam que as empresas de maior rendibilidade divulgam mais informação, dado o interesse dos gestores em sustentar as suas posições e compensações e de sinalizar o mercado sobre o bom desempenho da empresa, transmitindo segurança aos seus investidores (Singvi & Desai, 1971; Inchausti, 1997). Por outro lado, de acordo com Skinner & Sloan (2002), as empresas que praticam TPR apresentam níveis de desempenho menores. Assim, não temos nenhuma previsão de sinal para o coeficiente de ROA<sub>Posit</sub>.

Diversos autores afirmam que as empresas de auditoria representam um papel muito importante na divulgação de informação por parte dos seus clientes, uma vez que têm capacidade de influenciar as suas políticas e práticas de divulgação (Singvi & Desai, 1971; Gaio & Mateus, 2014). De acordo com Bonsón & Escobar (2006), os auditores externos exigem comumente a divulgação de informação mais transparente por parte dos seus clientes, com o objetivo de preservar a reputação do auditor e demonstrar a qualidade dos seus procedimentos para o mercado. Neste sentido, espera-se que o coeficiente de Audit seja positivo.

Foi também considerado como possível determinante do nível de divulgação o setor de atividade, pois há evidência na literatura de que o setor de atividade afeta as práticas de divulgação das empresas (Cooke, 1989; Abdul Hamid & Md Salleh, 2005).

Por fim, uma vez que as empresas apresentam dois tipos de relatórios – Relatório de Contas Consolidadas e Relatório de Contas Individuais – surgiu a necessidade de controlar o efeito destes diferentes relatos. A divulgação de informação sobre TPR é de extrema importância nas Contas Individuais, uma vez que o impacto destas transações na posição financeira e desempenho das empresas pode ser materialmente relevante.

Para estudar a associação entre o nível de divulgação e o valor da empresa, de forma a analisar se o mercado valoriza a divulgação de informação sobre TPR, foi desenvolvido o seguinte modelo:

$$Tobin'sQ_i = \alpha + \beta_2 \text{LnDim}_i + \beta_3 \text{DimCA}_i + \beta_4 \text{End}_i + \beta_5 \text{ROA}_{Posit}_i + \beta_6 \text{IDivulg}_i + \beta_7 \text{Contas}_i + \beta_8 \text{Ind}_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

onde Tobin's Q é o valor de mercado da empresa; DimCA é a dimensão do conselho de administração da empresa; e as restantes variáveis são iguais às do modelo (1).

O nível de divulgação reflete a transparência de uma empresa para com o *stakeholders* da informação financeira, sendo desta forma utilizado como métrica para os

investidores valorizarem, ou desvalorizarem, uma empresa. Por exemplo, Cheung *et al.* (2010) demonstram que as empresas chinesas com maior nível de divulgação são mais valorizadas pelo mercado. Com base nos resultados evidenciados na literatura, é possível esperar uma associação positiva entre o nível de divulgação e a valorização das empresas portuguesas cotadas, dado que um maior nível de divulgação de informação diminui a assimetria de informação e os problemas de agência, tal como discutido anteriormente.

## **ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **CARACTERIZAÇÃO DAS TRANSAÇÕES COM PARTES RELACIONADAS**

As TPR encontram-se descritas, de forma genérica, no Relatório e Contas das empresas, nomeadamente nas notas do Anexo. Após a avaliação pormenorizada da informação quantitativa e qualitativa divulgada nos Relatórios e Contas de 2015, foi possível realizar uma análise descritiva acerca dos montantes e natureza das TPR divulgadas. Para cumprir tal objetivo, a análise recaiu sobre a amostra inicial, composta no seu total por 50 empresas portuguesas cotadas, incluindo assim as empresas do setor bancário e empresas futebolísticas, uma vez que toda esta informação é comparável entre si.

No que diz respeito à natureza das transações, é possível concluir que as transações com maior importância, em termos monetários, são as relacionadas com os Juros e Proveitos Equiparados, representando cerca de 64% do valor total das TPR. Existem 3 rubricas da Demonstração de Resultados que se destacam como as transações mais comuns entre partes relacionadas<sup>2</sup>: Juros e Proveitos Equiparados (Rendimento), Juros e Custos Equiparados (Gasto) e Vendas e Prestações de Serviços, com uma frequência de ocorrência de 38 para a primeira rubrica e de 33 para as restantes.

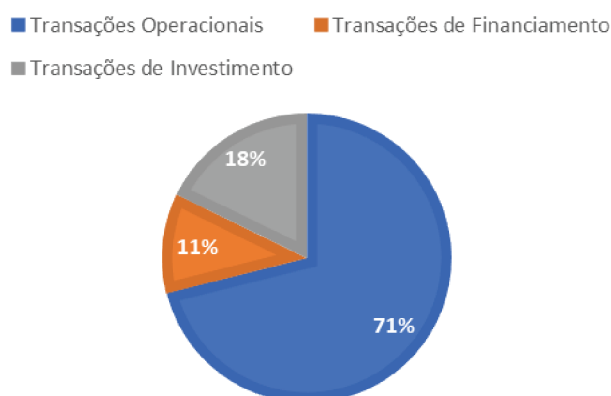
No que concerne à análise dos montantes das transações, estas perfazem no seu total um valor de 65.832 milhões de Euros, sendo o valor médio por empresa de 1.402 milhões de Euros. É possível verificar que existem 7 empresas que se destacam pelo montante de TPR. Nomeadamente, a Nos, SGPS e o Banco BPI responsáveis por 73% e 6%, respetivamente, do valor total de TPR realizadas.

---

<sup>2</sup> O critério utilizado para realizar o escalonamento das transações que permitisse atribuir uma maior ou menor importância foi a ocorrência da transação ser superior a 20. A escolha de 20 transações como critério teve como fundamento a observação dos dados referentes às transações realizadas entre as empresas. Após tal observação, constatou-se que a quantidade 20 transações era a mais válida e que permitia realizar uma análise mais abrangente e realista. Desta forma, todas as TPR que ocorreram mais do que 20 vezes foram consideradas as de maior importância.

De forma a tornar a análise mais completa, as TPR foram classificadas em: atividades operacionais, atividades de financiamento e atividades de investimento (Figura 1). É possível constatar que as empresas da amostra realizam maioritariamente atividades operacionais, que se traduzem essencialmente em Vendas, Prestações de Serviços e Compras. No seu total, as atividades operacionais totalizam 17.333 milhões de Euros, representando, em valor monetário transacionado, cerca de 26% do valor total das TPR (que corresponde a 65.938 milhões de Euros). As atividades de investimento, por sua vez, representam o segundo tipo de transação mais realizado pelas empresas portuguesas cotadas, na ordem dos 18%, enquanto em valor monetário representam cerca de 8% (ou seja, 5.535 milhões de Euros).

**Figura 1: Classificação das Transações com Partes Relacionadas (em volume)**



Por fim, as atividades de financiamento apenas representam 11% do tipo de transação realizada (em volume). No entanto, em termos de valor monetário é a que representa uma maior percentagem – na ordem dos 65%, correspondentes a 43.068 milhões de Euros. Tal é explicado pelos montantes avultados que as empresas portuguesas cotadas transacionam entre as suas partes relacionadas e que dizem respeito a pagamento/recebimento de juros de financiamentos.

A título de conclusão, o número médio de transações efetuadas por empresa. As empresas que praticam mais transações são a Nos, SGPS e o Banco Millennium (BCP) – realizaram um total de 15 transações distintas com partes relacionadas – e, contrariamente, a empresa a realizar menos transações foi a Compta, verificando-se apenas 1 transação com as suas partes relacionadas.

### **ESTATÍSTICA DESCRITIVA**

Pela Tabela 1 é possível constatar que as empresas, em média, apresentam um índice de divulgação de 77,5% e um Tobins Q de 1,25. O nível médio de endividamento é de

33,6% e 78,2% das empresas geraram lucro. Maioritariamente, as empresas constituintes da amostra são auditadas por uma *Big4* e os seus acionistas conhecidos (pois apenas 23,9% das ações são detidas por acionistas desconhecidos). Por último, é possível afirmar que cerca de metade das empresas portuguesas cotadas apresenta um conselho de administração difuso e, em média, aproximadamente 42% das empresas exercem atividades industriais.

As correlações entre as variáveis independentes são na sua generalidade baixas, o valor mais elevado é 0.4, e não são estatisticamente significativas. Com o intuito de avaliar a existência de problemas de multicolinearidade, foi realizado o Teste *Variance Inflation Factors* (VIFs) para ambas as regressões. Os resultados (não tabulados) sugerem que não há relações lineares exatas entre as variáveis, ou seja, é possível inferir que não existe multicolinearidade, uma vez que os valores para o VIF são inferiores a 10 (Neder, 2011; Chatterjee & Hadi, 2012).

**Tabela 1: Estatísticas Descritivas das variáveis dos modelos**

Variáveis	Observações	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
<b>Tobin's Q</b>	78	1.2517	0.9897	0.8283	0.2444	5.5244
<b>IDivulg</b>	78	0.7751	0.8000	0.0814	0.57	1
<b>Ln(Dim)</b>	78	20.1563	19.9361	1.6540	16.7703	24.47
<b>DimCA</b>	78	0.5	0.5	0.5032	0	1
<b>End</b>	77	0.3363	0.3196	0.2075	0	0.7300
<b>EA</b>	78	0.2390	0.1936	0.1967	0	0.8199
<b>ROAposit</b>	78	0.7821	1	0.4155	0	1
<b>Audit</b>	78	0.7692	1	0.4241	0	1
<b>Ind</b>	78	0.4231	0	0.4972	0	1
<b>Contas</b>	78	0.5128	1	0.5031	0	1

Variáveis: Tobin's Q Quociente entre a soma do Valor de Mercado do Capital Próprio e o Total do Passivo com o Total do Ativo; IDivulg Quociente entre a soma de Itens Divulgados e a soma do total de Itens passíveis de divulgação; Ln(Dim) Logaritmo natural do Total do Ativo; DimCA *Dummy*, assume valor 1 se empresa tiver pelo menos 8 membros e 0, caso contrário; End Quociente entre o Total do Passivo Financeiro e o Total do Ativo; EA Percentagem de ações não detidas por *shareholders* conhecidos; ROAposit *Dummy*, assume valor 1 se empresa tiver rentabilidade positiva e 0, caso contrário; Audit *Dummy*, assume valor 1 se *Big4* e 0, caso contrário; Ind *Dummy*, assume valor 1 se industrial e 0, caso contrário; Contas *Dummy*, assume valor 1 se Contas Consolidadas e 0, caso contrário.



## RESULTADOS DA ANÁLISE EMPÍRICA

Na Tabela 2 são apresentadas as estimativas dos coeficientes das respetivas regressões (1 e 2). Relativamente à regressão (1), os resultados sugerem que as empresas portuguesas cotadas de maior dimensão e mais endividadas apresentam níveis de divulgação superiores. A variável ROAposit apresenta um coeficiente positivo, sugerindo que as empresas rentáveis divulgam mais informação relativa às TPR, não sendo no entanto estatisticamente significativa (valor-p > 0.1). Estes resultados encontram-se em linha com os obtidos por estudos realizados anteriormente (Raffournier, 1995; Michalesco, 1999; Gaio & Mateus, 2014). Também as variáveis auditor externo e a difusão da estrutura acionista não se demonstraram significativas, tal como em Gaio & Mateus (2014) e Michalesco (1999), respetivamente, assim como as restantes variáveis de interesse.

**Tabela 2: Resultados das Regressões (1) e (2): Índice de Divulgação e Tobin's Q**

	Idivulg				Tobin's Q		
	Coef.	T	P-Value		Coef.	t	P-Value
LnDim	0.0120098	2.26	0.027	LnDim	-0.1111759	-1.80	0.076
End	0.0874412	2.26	0.027	DimCA	0.145414	0.77	0.446
ROAposit	0.0278742	1.37	0.175	End	0.370043	0.90	0.369
EA	0.0129883	0.32	0.749	ROAposit	0.2798544	1.32	0.192
Ind	-0.0082952	-0.50	0.619	Idivulg	1.413154	1.27	0.210
Audit	0.0333087	1.62	0.110	Contas	-0.1616848	-1.05	0.295
Contas	-0.0110953	-0.72	0.472	Ind	0.064159	0.39	0.701
_cons	0.4554968	4.60	0.000	_cons	1.948496	1.55	0.125
N		77		N		77	
Prob > F		0.0001		Prob > F		0.0000	
R-squared		0.3643		R-squared		0.4388	

Variáveis: Tobin's Q Quociente entre a soma do Valor de Mercado do Capital Próprio e o Total do Passivo com o Total do Ativo; Idivulg Quociente entre a soma de Itens Divulgados e a soma do total de Itens passíveis de divulgação; Ln(Dim) Logaritmo natural do Total do Ativo; DimCA *Dummy*, assume valor 1 se empresa tiver pelo menos 8 membros e 0, caso contrário; End Quociente entre o Total do Passivo Financeiro e o Total do Ativo; EA Percentagem de ações não detidas por *shareholders* conhecidos; ROAposit *Dummy*, assume valor 1 se empresa tiver rentabilidade positiva e 0, caso contrário; Audit *Dummy*, assume valor 1 se *Big4* e 0, caso contrário; Ind *Dummy*, assume valor 1 se industrial e 0, caso contrário; Contas *Dummy*, assume valor 1 se Contas Consolidadas e 0, caso contrário.

Relativamente à regressão (2), a variável IDivulg apresenta uma associação positiva com a valorização da empresa, contudo esta variável não é estatisticamente significativa (valor-p > 0.1), tal como em Cheung *et al.*, (2010), sugerindo que o mercado não valoriza o nível de divulgação de informação e de conformidade com os requisitos obrigatórios de divulgação. Os resultados sugerem também, a um nível de significância de 10%, que empresas de maior dimensão são menos valorizadas pelo mercado. As restantes variáveis não se revelaram estatisticamente significativas.

De acordo com os coeficientes de determinação ( $R^2$ ) obtidos, as variáveis incluídas nos modelos explicam cerca de 36% e 44% da variação do Índice de Divulgação de informação (IDivulg) e do valor da empresa (TobinsQ), respetivamente. Por fim, como o valor-p do teste F é aproximadamente 0 em ambos os modelos, rejeita-se a hipótese de nulidade conjunta das variáveis independentes e, desta forma, é possível afirmar que os modelos são válidos para explicar o nível de divulgação de informação e a valorização da empresa.

### **ANÁLISE DE ROBUSTEZ**

Como análise de robustez aos resultados apresentados, foi substituída a variável de rendibilidade do ativos pela rendibilidade do capital próprio, mensurada pelo quociente do Resultado Líquido com o Capital Próprio, dado ambas as *proxies* de rendibilidade serem viáveis e frequentemente utilizadas na literatura (Hassan *et al.*, 2009; Gaio & Mateus, 2014).

Os resultados desta análise (não reportados) são, na sua generalidade, consistentes com os obtidos anteriormente, sendo que a única alteração recai sobre a significância estatística da variável independente de Rendibilidade, que se apresenta agora significativa e positivamente associada com o nível de divulgação de informação. Adicionalmente, empresas auditadas por uma firma *Big4* apresentam níveis de divulgação da informação superiores, no que diz respeito a TPR – o que vai de encontro aos resultados apresentados por Bonsón & Escobar (2006).

No que diz respeito ao Tobins'Q, os resultados mantiveram-se semelhantes, com exceção da variável ROEPosit, que se revela estatisticamente significativa. Assim, é possível inferir que empresas mais rentáveis são mais valorizadas pelo mercado.

### **CONCLUSÃO**

O relato financeiro é a principal fonte de informação acerca da empresa para os diferentes *stakeholders*. Ao divulgarem mais informação e de melhor qualidade, as empresas estão a contribuir positivamente para o processo de tomada de decisão e,

assim, para um melhor funcionamento dos mercados financeiros. Sendo as TPR uma realidade comum e transversal a todas as empresas, a divulgação desta informação é, também, de importante relevo e interesse para os *stakeholders*.

Desta forma, o presente estudo teve como principais objetivos analisar o nível de divulgação de informação relativa a TPR realizada pelas empresas portuguesas cotadas; identificar os principais factores determinantes dessa divulgação; e verificar se o mercado valoriza a divulgação dessa informação.

Com base nos resultados obtidos para o Índice de Divulgação construído, é possível concluir que as empresas portuguesas cotadas apresentam um nível de divulgação de informação que se situa num intervalo entre 0,57 e 1, com um valor médio de 0,775, ou seja as empresas divulgam em média cerca de 77,5% dos requisitos de divulgação exigidos pela IAS 24.

Os resultados do estudo sugerem que o nível de rendibilidade, o facto da empresa ser auditada por uma firma *Big4* e ter uma estrutura acionista difusa, influenciam positivamente a divulgação de informação, não se obtendo, contudo, uma relação significativa entre estes determinantes e o nível de divulgação, tal como em Michalesco (1999) e Gaio & Mateus (2014). Por outro lado, as empresas portuguesas cotadas de maior dimensão e com níveis de endividamento superiores são as que apresentam níveis superiores de divulgação de informação, o que é consistente com as conclusões de estudos anteriores (Raffournier, 1995; Michalesco, 1999; Larran & Giner, 2002).

Por fim, não foi encontrada evidência empírica de que as empresas com maiores níveis de divulgação sejam mais valorizadas pelo mercado, o que sugere que o mercado não valoriza a informação sobre TPR.

Este estudo tem várias limitações. Verificou-se que as empresas cotadas portuguesas nem sempre descrevem ou definem o tipo de parte relacionada com a qual realizam transações. Desta forma, não foi possível realizar uma análise descritiva do tipo de parte relacionada com que as empresas transacionam. Outra limitação prende-se com a falta de um critério de materialidade de classificação das TPR, isto é, pelo facto de não se encontrar definido na IAS 24 o nível para o qual determinada transação é considerada material, este fica ao livre critério das empresas. Desta forma, o montante definido pelas empresas pode estar sobrevalorizado, permitindo a não divulgação de determinadas TPR. Por último, é importante salientar a subjetividade subjacente ao Índice de Divulgação, uma vez que a sua construção está dependente dos critérios, julgamentos e conhecimento do investigador. Como pista para investigação futura

seria interessante construir sub-índices de divulgação, de acordo com a natureza da TPR (operacionais, de investimento ou de financiamento) e incluir no modelo de valorização a natureza das TPR como variável explicativa.

## BIBLIOGRAFIA

Abdul Hamid, F. Z. and Md Salleh, M. S. (2005), "The Determinants of the Investor Relations Information in the Malaysian Companies' Website", *Corporate Ownership and Control*, 3(1), pp. 163–172.

Belgacem, I. and Omri, A. (2014), "The Value Relevance of Voluntary Disclosure: Evidence from Tunisia Stock Market", *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1 (5), pp. 353–370.

Bona-Sánchez, C., Fernández-Senra, C. L. and Pérez-Alemán, J. (2017), "Related-party transactions, dominant owners and firm value", *BRQ Business Research Quarterly*. Elsevier B.V., 20 (1), pp. 4–17.

Bonsón, E. and Escobar, T. (2006), "Digital reporting in Eastern Europe: An empirical study", *International Journal of Accounting Information Systems*, 7 (4), pp. 299–318.

Chang, S. J. (2002), "Ownership Structure , Expropriation , and Performance of Group-Affiliated Companies in Korea", *Academy of Management Journal*, 46 (2), pp. 238–253.

Chatterjee, S. and Hadi, A. S. (2012), "*Regression analysis by example*". 5th Edit. New Jersey: John Wiley & Sons.

Cheung, Y.-L., Jiang, P. and Tan, W. (2010), "A transparency Disclosure Index measuring disclosures: Chinese listed companies", *Journal of Accounting and Public Policy*. Elsevier Inc., 29 (3), pp. 259–280.

Cooke, T. E. (1989), "Disclosure in the Corporate Annual Reports of Swedish Companies", *Accounting and Business Research*, 19 (74), pp. 113–124.

Devalle, A., Onali, E. and Magarini, R. (2010), "Assessing the Value Relevance of Accounting Data After the Introduction of IFRS in Europe", *Journal of International Financial Management and Accounting*, 21 (2), pp. 85–120.

Du, J., He, Q. and Yuen, S. W. (2013), "Tunneling and the decision to go private: Evidence from Hong Kong", *Pacific Basin Finance Journal*. Elsevier B.V., 22 (1), pp. 50–68.

Eisenberg, T., Sundgren, S. and Wells, M. T. (1998), "Larger board size and decreasing firm value in small firms", *Journal of Financial Economics*, 48 (1), pp. 35–54.

Gaio, C. and Mateus, M. da C. (2014), "O relato financeiro das empresas cotadas em Portugal: Grau de conformidade com os requisitos de divulgação da IAS 1", *Portuguese Journal of Accounting and Management*, 15, pp. 39–73.

Ge, W., Drury, D. H., Fortin, S., Liu, F. and Tsang, D. (2010), "Value relevance of disclosed related party transactions", *Advances in Accounting*. Elsevier Ltd, 26 (1), pp. 134–141.

Gonenc, H. and Hermes, N. (2008), "Propping: Evidence from new share issues of Turkish business group firms", *Journal of Multinational Financial Management*, 18 (3), pp. 261–275.

- Gordon, E. A. and Henry, E. (2005), "*Related Party Transactions, and Earnings Management*". Working Paper. Rutgers University e University of Miami.
- Gordon, E. a, Henry, E. and Darius, P. (2004), "Related Party Transactions: Associations with Corporate Governance and Firm Value", *European Finance Association Annual Conference*, (2), pp. 1–59.
- Habib, A., Muhammadi, A. H. and Jiang, H. (2017), "Political Connections and Related Party Transactions: Evidence from Indonesia", *International Journal of Accounting*. University of Illinois, 52(1), pp. 45–63.
- Hassan, O. A. G., Romilly, P., Giorgioni, G. and Power, D. (2009), "The value relevance of disclosure: Evidence from the emerging capital market of Egypt", *International Journal of Accounting*, 44 (1), pp. 79–102.
- Hassan, O. and Marston, C. (2010), "Disclosure Measurement in the Empirical Accounting Literature: A Review Article", *Brunel University, Economics and Finance Working Paper Series*.
- Healy, P. M. and Palepu, K. G. (2001), "Information asymmetry , corporate disclosure , and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature", *Journal of Accounting and Economics*, 31 (1-3), pp. 405–440.
- IASB, I. A. S. B.- (2014), "Norma Internacional de Relato Financeiro 24 - Divulgação de Partes Relacionadas", pp. 230–246.
- Inchausti, B. G. (1997), "The influence of company characteristics and accounting regulation on information disclosed by Spanish firms", *European Accounting Review*, 6 (1), pp. 45–68.
- Jian, M. and Wong, T. J. (2010), "*Propping through related party transactions*". Working Paper. University of Hong Kong.
- Jiang, G., Rao, P. and Yue, H. (2015), "Tunneling through Non-Operational Fund Occupancy: An investigation based on officially identified activities", *Journal of Corporate Finance*, 32 (12), pp. 295–311.
- Kang, M., Lee, H.-Y., Lee, M.-G. and Park, J. C. (2014), "The association between related-party transactions and control-ownership wedge: Evidence from Korea", *Pacific Basin Finance Journal*. Elsevier B.V., 29, pp. 272–296.
- Kohlbeck, M. and Mayhew, B. W. (2010), "Valuation of firms that disclose related party transactions", *Journal of Accounting and Public Policy*. Elsevier Inc., 29 (2), pp. 115–137.
- Larrán, M. and Giner, B. (2002), "The Use of the Internet for Corporate Reporting by Spanish Companies", *Journal of Digital Accounting Research*, 2 (1), pp. 53-82.
- Leuz, C., Nanda, D. and Wysocki, P. D. (2003), "Earnings management and investor protection: An international comparison", *Journal of Financial Economics*, 69 (3), pp. 505–527.
- Liu, Q. and Lu, Z. J. (2004), "Earnings Management to Tunnel: Evidence from China' s Listed Companies". Working Paper. University of Hong Kong.
- Lopes, P. T. and Rodrigues, L. L. (2007), "Accounting for financial instruments: An analysis of the determinants of disclosure in the Portuguese stock exchange", *International Journal of Accounting*, 42 (1), pp. 25–56.

Maigoshi, Z. S., Abdul Latif, R. and Kamardin, H. (2016), "Related Party Transactions and Earnings Management", in *International Soft Science Conference*, pp. 46–52.

Michailescu, C. (1999), "The Determinants of the Quality of Financial Information Disclosed by French Listed Companies", 1999 *EAA Congress*.

Neder, H. D. (2011), "*Econometria Usando o Stata*". Working Paper. Universidade Federal de Uberlandia.

Owusu-Ansah, S. (1998), "The Impact of Corporate Attributes on the Extent of Mandatory Disclosure and Reporting by Listed Companies in Zimbabwe", *The International Journal of Accounting*, 33 (5), pp. 605–631.

Pozzoli, M., Venuti, M. and Parthenope, N. (2014), "Related Party Transactions and Financial Performance: Is There a Correlation? Empirical Evidence from Italian Listed Companies", *Journal of Accounting*, 2014 (1), pp. 28–37.

Raffournier, B. (1995), "The determinants of voluntary financial disclosure by Swiss listed companies", *European Accounting Review*, 4 (2), pp. 261–280.

Ryngaert, M. D. and Thomas, S. (2007), "Related Party Transactions: Their Origins and Wealth Effects". Working Paper. *University of Florida and University of Pittsburgh*.

Singvi, S. and Desai, H. B. (1971), "An Empirical Analysis of the Quality of Corporate Financial Disclosure", *The Accounting Review Review*, 46 (1), pp. 129–138.

Skinner, D. J. and Sloan, R. G. (2002), "Earnings surprises, Growth Expectations, and Stock Returns or Don't Let an Earnings Torpedo Sink Your Portfolio", *Review of Accounting Studies*, 7 (2–3), pp. 289–312.

Tsalavoutas, I. (2011), "Transition to IFRS and compliance with mandatory disclosure requirements: What is the signal?", *Advances in Accounting*. Elsevier Ltd, 27 (2), pp. 390–405.

Tsalavoutas, I. and Dionysiou, D. (2014), "Value relevance of IFRS mandatory disclosure requirements", *Journal of Applied Accounting Research*, 15 (1), pp. 22–42.

Verrecchia, R. E. (2001), "Essays on disclosure", *Journal of Accounting and Economics*, 32 (2), pp. 97–180.

Wallace, R. S. O. and Naser, K. (1995), "Firm-specific determinants of the comprehensiveness of mandatory disclosure in the corporate annual reports of firms listed on the stock exchange of Hong Kong", *Journal of Accounting and Public Policy*, 14 (4), pp. 311–368.

Yermack, D. (1996), "Higher market valuation of companies with a small board of directors", *Journal of Financial Economics*, 40, pp. 185–211.

Ying, Q. and Wang, L. (2013), "Propping by controlling shareholders, wealth transfer and firm performance: Evidence from Chinese listed companies", *China Journal of Accounting Research*. Sun Yat-sen University, 6(2), pp. 133–147.

Zhang, X. J. (2012), "Information relevance, reliability and disclosure, *Review of Accounting Studies*", 17 (1), pp. 189-226.



## ANEXO

### DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS INDEPENDENTES DOS MODELOS

<b>Notação no modelo</b>	<b>Determinant e</b>	<b>Variável (proxy)</b>	<b>Observações</b>
<b>Ln(Dim)</b>	Dimensão da empresa	Logaritmo natural do Total do Ativo	Uma vez que as variáveis independentes apresentam diferentes grandezas, isto é, percentagens e valores absolutos – podem despoletar problemas ao nível da eficiência dos parâmetros estimados e originar variâncias tendenciosas. Desta forma, de acordo com Inchausti (1997), é aplicado o logaritmo natural às variáveis nas quais os montantes são valores absolutos.
<b>DimCA</b>	Dimensão do CA	Variável <i>dummy</i> que assume o valor "1" se o número de elementos do CA é superior ou igual a 8 e "0" caso contrário	
<b>End</b>	Endividamento	Total Passivo Financeiro / Total do Ativo	
<b>EA</b>	Estrutura Acionista	Percentagem de ações detidas por acionistas desconhecidos	Corresponde à parcela de ações detidas por acionistas denominados geralmente como "indeterminados ou outros".
<b>ROAPosi</b>	Rendibilidade	Variável <i>dummy</i> que assume o valor "1" se a empresa gerou um lucro e "0" caso contrário	
<b>Audit</b>	Tipo Auditor Externo	Variável <i>dummy</i> que assume o valor "1" se a empresa é auditada por uma <i>Big4</i> e "0" caso contrário	Empresas de auditoria Big4: Deloitte Touche, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young e KPMG Peat Marwick.
<b>Ind</b>	Setor de Atividade	Variável <i>dummy</i> que assume o valor "1" se a empresa pertence ao setor industrial e "0" caso contrário	A classificação dos setores de atividade teve por base o Industry Classification Benchmark (ICM), tendo sido consideradas duas categorias principais: industrial (composto pelas subcategorias Oil & Gas, Basic Materials e Industrials) e não-industrial (composto pelos restantes setores).
<b>Contas</b>	Tipo de Contas	Variável <i>dummy</i> que assume o valor "1" se forem contas consolidadas e "0" caso contrário	

## **A CONTABILIDADE SOCIAL E A SUA DIVULGAÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOMÉTRICA**

### **Autores:**

Margarida Maria Mendes Rodrigues, NECE / Universidade da Beira Interior

Maria do Céu Gaspar Alves, NECE / Universidade da Beira Interior

Rui Jorge Silva, Universidade da Beira Interior

### **RESUMO**

A discussão existente nas últimas décadas sobre o desenvolvimento sustentável deu origem a uma nova dimensão da contabilidade: a contabilidade social. Atualmente, esta continua a ser um tema emergente, assim como, as condições em que os seus resultados são divulgados às partes interessadas, para além do detentor do capital. Neste âmbito, o objetivo deste artigo é a elaboração de um mapeamento sobre os tópicos de investigação que se evidenciaram dentro desta temática e, numa fase posterior, a identificação dos paradigmas de investigação nos clusters obtidos. Deste modo, procedeu-se a uma revisão da literatura. A pesquisa dos artigos a incluir na mesma foi realizada através da Web of Science, com aplicação de diversos filtros, nomeadamente a restrição a revistas de topo na área da contabilidade. Os artigos obtidos foram analisados através do software Vosviewer para a elaboração de uma revisão bibliométrica. Os resultados obtidos mostram um interesse crescente na contabilidade social, tendo o primeiro artigo publicado sobre esta temática (em 1998) sido citado 307 vezes. Identificaram-se três clusters. O cluster 1- Revisões e conceitos na pesquisa sobre a contabilidade social; o cluster 2 – Legitimidade vs. divulgação da contabilidade social e o cluster 3 – Motivações para a divulgação da contabilidade social. Estes clusters têm uma relação de causa-efeito, assim depois de esclarecido o conceito de contabilidade social, constata-se que é importante a sua divulgação para se obter a tão desejável legitimidade ao nível da sustentabilidade, o que proporciona a existência de motivações relevantes para que a divulgação seja voluntária. Por conseguinte, os contributos deste estudo revelam o crescente interesse por este tema e a identificação de três linhas de investigação distintas (3 clusters). Para além do mapeamento da literatura, outro contributo teórico, consistiu na identificação das abordagens de investigação subjacentes a esta temática. Constata-se que o estudo da contabilidade social também pode ser abordado de forma crítica, quando se procura

responder aos desafios da sustentabilidade imposto pelas alterações climáticas, emissões de carbono, entre muitos outros aspetos.

**Palavras-chave:** contabilidade social, divulgação voluntária, revisão da literatura, revistas de contabilidade.

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas tem-se assistido a um debate contínuo, a nível mundial, sobre as questões sociais e ambientais, especificamente sobre o facto de as empresas assumirem um maior compromisso com a responsabilidade social e incluírem os impactos da sua atividade ao nível dessas questões na sua gestão operacional e na sua estratégia global. Isto significa que se pretende que, para além da geração de lucro, estas criem valor e, assim, contribuam para a cadeia de valor global.

A contabilidade social está abrangida na Social and Environmental Accounting (SEA). A SEA está, implicitamente, ligada à contribuição das empresas para a sustentabilidade presente e futura, ao nível global. Assim, as questões sociais, entre outras, começaram a ser incluídas na agenda do desenvolvimento sustentável, o que originou que, a maioria, das empresas adotassem a integração e a divulgação de práticas de sustentabilidade na sua estratégia, baseado no triple bottom line (dimensão económica, social e ambiental).

Neste contexto, muitas empresas integraram políticas de gestão ambiental e social nos seus sistemas de contabilidade de gestão e incrementaram as suas práticas de divulgação das mesmas (Larrinaga-González-González & Bebbington, 2001). Esta propensão/tendência para a implementação de novos campos específicos da contabilidade de gestão e a sua divulgação a todas as partes interessadas, para além dos acionistas, fez com que o interesse dos investigadores na área das ciências sociais despertasse a partir do início da década de 70. Por outro lado, na década de 90 renasceu o interesse na contabilidade social, verificando-se uma significativa preocupação do setor público e privado (empresarial) com os impactos sociais ao nível global, quer com o ambiente, como com os direitos humanos, a ética, a conduta, os valores e a qualidade de vida. Neste contexto, têm surgido diversos esquemas para que a contabilidade social seja integrada nos sistemas de contabilidade e de gestão das empresas e outras organizações. Adicionalmente, a postura da empresa face à divulgação deste tipo de informação não financeira poderá estar relacionada com a sua cultura organizacional e com o seu tipo de atividade, bem como, com a legislação existente no país da mesma.

O enquadramento teórico desta temática encontra-se essencialmente focado na teoria da legitimidade, segundo a qual as empresas/organizações sobrevivem se a sociedade onde se inserem perceber que estas contribuem para a cadeia global de criação de valor da sociedade (Gray, Owen, & Adams 1996). Isto significa que a legitimidade é uma assunção geral de que as ações/atitudes de uma entidade podem ser apropriadas à sociedade pela construção de um sistema de normas, valores, fronteiras em função do sistema dessa mesma sociedade (Suchman, 1995). Portanto, a teoria da legitimidade permite explicar e compreender porque as empresas adotam a prática de divulgação da sua informação social, quer em relatórios sociais, quer como parte integrante dos seus relatórios financeiros anuais. A sociedade é uma parte interessada no comportamento sustentável das empresas e, como tal, exerce pressão para que elas adotem estas boas práticas de modo a obterem legitimidade externa e interna e, assim, continuarem a desenvolver as suas atividades com sucesso.

Quanto a atualidade e oportunidade deste trabalho, elas advêm de diversas razões. Em primeiro lugar, com a pesquisa realizada sobre esta temática, constatou-se que embora existam seis artigos de revisão de literatura (teóricos), quatro dos quais publicados na *Accounting Organizations and Society*, nenhum inclui nas temáticas abordadas a divulgação da informação social. Em segundo lugar, constatou-se que a maioria da literatura sobre a temática em estudo se encontra dispersa e, conseqüentemente a precisar de uma sistematização. Finalmente, dado o papel que a contabilidade social desempenha nos novos ambientes de negócios, nomeadamente no contexto internacional, o seu estudo torna-se relevante também em termos académicos.

Face ao exposto, o objetivo deste artigo consiste em mapear a literatura sobre a contabilidade social e a sua divulgação, recorrendo se ao método bibliométrico, e em identificar os paradigmas de investigação utilizados e enquadrá-los na taxonomia de Hopper e Powell (1985).

A seguir a esta breve introdução, apresenta-se a revisão da literatura, a metodologia, os resultados, os paradigmas de investigação e as conclusões.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

A contabilidade pode ser utilizada como meio de comunicação do desempenho de uma empresa a todas as partes interessadas (Riahi-Belkaoui, 2004). Esta informação pode ser relatada através de mecanismos formais e/ou informais da contabilidade, quer sejam relatórios formais (relatórios financeiros) ou relatórios informais/voluntários (relatórios de sustentabilidade) (Buhr & Reiter, 2006). A contabilidade é só uma e, neste contexto, torna-

se difícil a definição de uma fronteira entre a contabilidade financeira, a contabilidade social e a contabilidade ambiental (Cooper *et al.*, 2005).

Gray e Bebbington (2001) assinalaram que a contabilidade social começou a ser um tema emergente de pesquisa a partir da década de 70, como reflexo da sua importância para o crescimento económico (Jones, 2003). Adicionalmente, as questões sociais e ambientais, bem como, o seu desempenho, começaram a ser tidas como relevantes nas estratégias de gestão das empresas (Gray, 2002). Contudo, foi durante a década de 80 e 90 que se verificou um aumento do interesse sobre a divulgação dos relatórios sociais e ambientais (Adams, 2002). Nestes, constata-se que fatores internos às empresas, como a ética e a transparência, influenciam o tipo de informação divulgada nos mesmos. Ainda neste período surgiu alguma regulamentação sobre estas questões, que obrigou institucionalmente as empresas a reportarem as informações sobre as suas políticas sociais e ambientais (Adams, 2002).

Nesta área constata-se que a literatura se tem concentrado em algumas temáticas específicas, como por exemplo a contabilidade social e ambiental (e.g. Herbohn, 2005; Larrinaga-González *et al.*, 2001), os impactos da legislação (e.g. Deegan & Blomquist, 2006; Larrinaga *et al.*, 2002), a divulgação de informação social e ambiental (e.g. Patten, 2005) e a relação entre a divulgação dessa informação e o desempenho (e.g. Adams, 2004).

Para Moser e Martin (2012) muitas empresas tentam projetar uma imagem de compromisso com a contabilidade social, incluindo voluntariamente informação suplementar sobre essa área nos seus relatórios financeiros anuais e, ainda, como uma forma de demonstrarem que criam valor para todas as partes interessadas e não apenas para o acionista.

Esta questão coloca-se, maioritariamente, nos grandes grupos económicos, onde a transferência de práticas de contabilidade social entre países de forma voluntária, com regulamentos diferenciados, implica que haja investimento financeiro, um alinhamento de valores, com vantagens acrescidas para os países de acolhimento (Bansal, 2005). As vantagens inerentes a esta situação, são visíveis no reforço da transparência, da reputação e da legitimidade desses grupos económicos no ambiente de negócios mundial (Bansal, 2005), para além, de melhorarem o relacionamento com todas as partes interessadas.

Neste âmbito, é importante que as organizações saibam comunicar a informação em função das partes interessadas e mostrem que os seus sistemas de informação, nomeadamente os contabilísticos, são apropriados para fornecer outputs finais sobre a contabilidade social (Voss, Carter, & Salotti, 2017). As dimensões incluídas na contabilidade social (SEA) são o reflexo de que os negócios não contribuem somente para a riqueza e crescimento económico de um país, mas também para a sua sustentabilidade social e ambiental

(Dahlsrud, 2008). Assim, para Ho e Taylor (2007) começa a existir por parte dos grandes grupos económicos a consciência da necessidade imperiosa de reportar informação sobre essas questões e sobre o seu desempenho social, seja através da sua divulgação voluntária ou obrigatória. Para Murray, *et al.* (2006) as questões relacionadas com a contabilidade social podem ser vistas sob duas perspetivas, a primeira tem a ver com o cumprimento das responsabilidades e obrigações subsequentes das empresas, já a segunda está relacionada com a gestão dos interesses das várias partes interessadas e como uma forma de obtenção de legitimidade.

Por outro lado, a contabilidade social tem mais impacto e é mais evidenciada nas empresas que desenvolvem atividades com efeitos negativos para a sociedade em geral e para o ambiente (Liu & Anbumozhi, 2009), pois estão expostas a uma maior exposição pública (Reverte, 2009).

Também alguns autores (Lu & Abeysekera, 2014; van de Burgwal & Vieira, 2014; Huang & Kung, 2010) têm evidenciado que a dimensão da empresa, a sua rentabilidade financeira, a influência das partes interessadas, os controlos externos (auditorias), têm influência na implementação de um sistema de informação de contabilidade social.

Em suma, a contabilidade social é uma expressão muito abrangente, que inclui conceitos como a corporate social responsibility, a social responsibility accounting, a SEA, relatórios e sua divulgação, bem como a sua auditoria (Gray, Dillard, & Spence 2009). Isto significa que as empresas tendem a promover estratégias que incorporem a contabilidade social (SEA), aliada à CSR, como parte dos seus objetivos (Brown & Fraser, 2006). Contudo, em termos de ações práticas no ambiente envolvente e na sociedade estas tendem a ser pouco visíveis (Sikka, 2010). Este argumento não impede que a contabilidade social seja promotora de um diálogo e de um compromisso com todas as partes interessadas, e que tem que existir uma linguagem comum e uma pluralidade de questões a ser debatidas (Bebbington *et al.*, 2007; O'Dwyer, 2005).

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de estudo e recolha dos dados**

A metodologia de investigação seguida neste artigo consiste numa revisão bibliométrica (análise de co-citações) com recurso à utilização do software VOSviewer. Este tipo de abordagem tem como unidade de análise os artigos científicos (neste caso, a pesquisa incidu somente em artigos científicos) e consiste num agrupamento de documentos com objetivo e hardcore comum (Grácio, 2016).

Assim, os artigos foram obtidos da principal coleção da Web of Science, nomeadamente das bases de dados Science Citation Index Expanded (SCI-Expanded), Social Science citation Index (SSCI) e Arts & Humanities Citation Index (A&HCI) da Thomson /Reuters. A Web of Science inclui inúmeros trabalhos científicos e toda a informação bibliográfica sobre os seus autores, a contagem de citações e as revistas nas quais foram publicados os trabalhos, entre outras. Os dados utilizados foram recolhidos através de uma pesquisa efetuada na base de dados Web of Science em maio de 2017, com a utilização das palavras-chave: social accounting and disclosure.

O processo de obtenção da base de dados dos artigos finais resume-se na tabela 1.

**Tabela 1: Processo de filtragem para obtenção da base de dados final**

Filtro	Resultado
Primeira fase	
Base de dados sem filtro	625 documentos
Tipo de documento: artigos científicos	522 artigos
Categorias da Web of Science: Business, Business Finance e Management	274 artigos
Áreas de pesquisa: Business Economics	208 artigos
Idiomas: inglês e português	206 artigos
Top 10 por contagem de registo sobre o total (ver tabela 2)	112 artigos
Conclusão da primeira fase	
A partir da utilização do software VOSviewer obtiveram-se 4 clusters, totalizando 49 artigos, com o número mínimo de referências citadas de 10 (ver figura 1)	
Segunda fase	
A partir da base de dados da primeira fase foi efetuada uma seleção de revistas de ELITE na área da contabilidade, tendo por base o ABS Academic Journal Quality Guide version 4 (Figura 2)	29 artigos
Conclusão da segunda fase	
Pela utilização do software VOSviewer identificaram-se 3 clusters, totalizando 18 artigos, com o número mínimo de referências citadas de 4 (ver figura 7)	
Terceira fase	
Pela leitura dos resumos dos 112 artigos da 1ª fase e dos artigos dos clusters da 2ª fase, selecionaram-se aqueles que se entenderam ser pertinentes e relevantes para incluir na revisão da literatura.	Restantes
Leitura em profundidade dos artigos dos 3 clusters e sua análise de conteúdo.	17
Finalmente, e para além dos procedimentos já retratados atrás, foram ainda analisados os paradigmas de investigação dos artigos selecionados.	

Posteriormente, utilizou-se o software já mencionado, que permite a conceção e a visualização de mapas bibliométricos que permitem a identificação dos autores mais citados pelos investigadores nos 112 e 29 artigos selecionados (van Eck & Waltman, 2010), bem como, a identificação dos clusters e redes de referências de co citações (Waltman, van Eck, & Noyons, 2010). Porém, em termos de resultados, somente se analisou os 3 clusters da terceira fase referida na tabela 1.

## 4. RESULTADOS OBTIDOS

De acordo com os procedimentos descritos (tabela 1), apresenta-se na tabela 2 a lista de revistas com maior número de publicações sobre a temática em análise (figura 1).

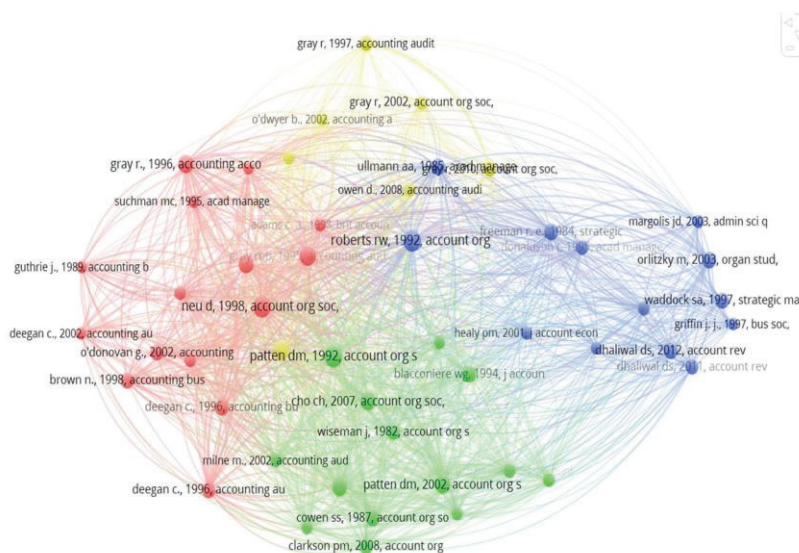
Assim, constata-se que as revistas com mais artigos publicados são a Accounting Auditing & Accountability Journal e o Journal of Business Ethics, ambas de quartil 1 (Q1) e com 1,579 e 1,165 de factor de impacto, respetivamente.

**Tabela 2: Ranking das revistas**

Posição	Revistas	Nº de publicações	% do total de publicações
1º	Accounting Auditing and Accountability Journal	29	25,9%
2º	Journal of Business Ethics	24	21,4%
3º	Accounting, Organizations and Society	17	15,2%
4º	Business Strategy and Environment	9	8,0%
5º	Accounting Review	8	7,1%
6º	Corporate Social Responsibility and Environmental Management	7	6,3%
7º	Critical Perspectives on Accounting	6	5,4%
8º	Journal of Accounting Research	4	3,6%
9º	Management Decision	4	3,6%
10º	Social Responsibility Journal	4	3,6%
	Total	112	100%

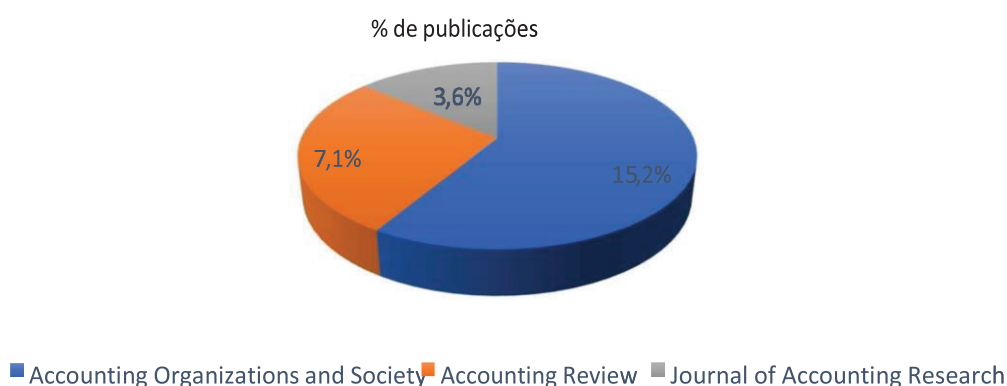
Através do referido software obteve-se ainda o seguinte mapeamento em rede (figura 1):

**Figura 1: Rede de co-citações das referências**



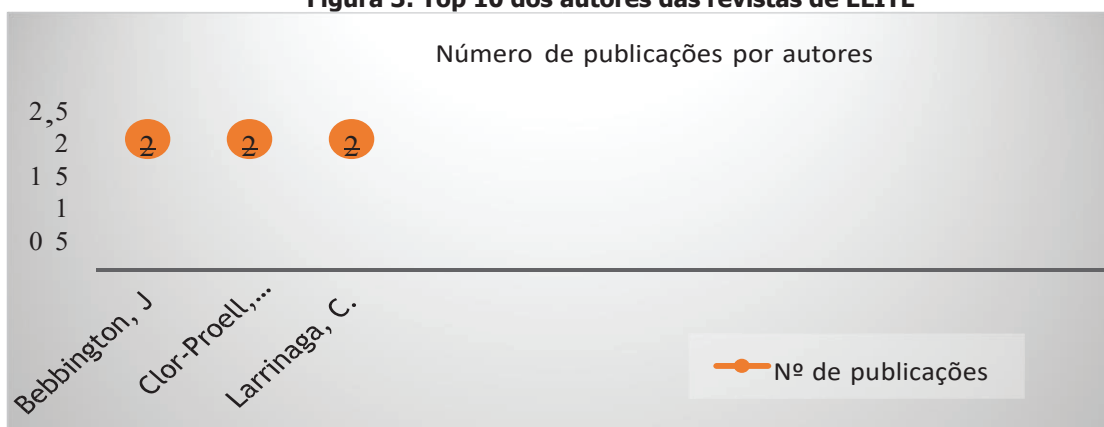
Pela figura 1 visualiza-se a existência de 4 clusters compostos pelos 49 artigos mais citados dos 112 artigos publicados nas revistas top 10. Isto significa que a rede de co-citações acima evidencia quais os artigos sobre a temática em análise mais relevantes, no momento atual, para os investigadores. Contudo, dada a dispersão das temáticas envolvidas nestes 4 clusters, a sua análise implicaria a abordagem de um conjunto demasiado extenso de temáticas para um único trabalho, optou-se então por selecionar apenas os artigos das revistas classificadas como de ELITE (tabela 1), tendo se procedido à análise de conteúdo destes trabalhos representados na figura 2.

**Figura 2: Percentagem de artigos publicados em revistas ELITE**



Os artigos incluídos na figura 2 totalizam 29 artigos, sobre os quais se apresenta várias figuras e tabelas referentes aos mesmos. Deste modo, nas figuras 3 e 4 apresentam-se os autores destas três revistas do Top 10 e os países com maior número de publicações.

**Figura 3: Top 10 dos autores das revistas de ELITE**



Seguidamente, apresenta-se o resumo das temáticas abordadas nos seis artigos evidenciados na figura 3, que correspondem apenas a quatro artigos dado existirem dois coautores, e que são:

1 - **Bebbington**, J., & Larrinaga-González, C. (2014). Accounting and sustainable development: An exploration. *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), 395–413.

A partir do momento em que os impactos sociais e ambientais se tornaram mais evidentes, o papel desempenhado pela sustentabilidade tornou-se o *hardcore* em diversos contextos. Neste sentido, o fluxo da investigação sobre a ciência da sustentabilidade emergiu significativamente no meio académico, pelo que o objetivo deste artigo explora quais as possibilidades de se construir uma contabilidade direcionada para a sustentabilidade. Bebbington e Larrinaga-González (2014) apresentam uma compilação das frustrações (expressão exata utilizada pelos autores) revisadas na literatura, face à perceção existente sobre os progressos da contabilidade social e ambiental face ao desenvolvimento sustentável. Por fim, evidenciam duas formas de como a ciência da sustentabilidade aliada á contabilidade se poderia desenvolver e que são: a ciência da sustentabilidade e a contabilidade do custo total e a contabilidade e o consumo/a produção sustentável.

2 - **Bebbington**, J., Kirk, E. A., & Larrinaga-González, C. (2012). The production of normativity: A comparison of reporting regimes in Spain and the UK. *Accounting, Organizations and Society*, 37(2), 78–94.

Pretendem contribuir para a compreensão da produção da normatividade, ou seja, quais atores consideram que as regras são vinculativas (em questões ambientais), ao nível dos países face aos relatórios corporativos?; Bebbington, Kirk, e Larrinaga-González (2012) concluíram que este estudo comparativo entre dois países (Espanha e Reino Unido) com regulamentação diferente, revelou que a legitimidade proporcionada por leis é crucial para a construção da normatividade e, ainda, que providenciaram um conjunto de considerações mais subtil para a compreensão do papel da regulamentação desses relatórios.

3 - **Bonner**, S.; Clor-Proell, S., & Koonce, L. (2014). Mental accounting and disaggregation based on the sign and relative magnitude of income statement items. *The Accounting Review*, 89(6), 2087-2114.

Posicionando-se nas premissas da teoria da contabilidade mental, estudaram as preferências dos gestores para agregar ou desagregar as informações nas suas demonstrações financeiras, bem como, a transparência dos mesmos nesse processo. Ainda relacionaram estes dois tópicos com o impacto que poderão ter nos investidores. Bonner, Clor-Proell, e Koonce (2014) concluíram que o enquadramento teórico utilizado, justifica o comportamento dos gestores quanto ao tipo de informação divulgada, o qual pode ser influenciado pela

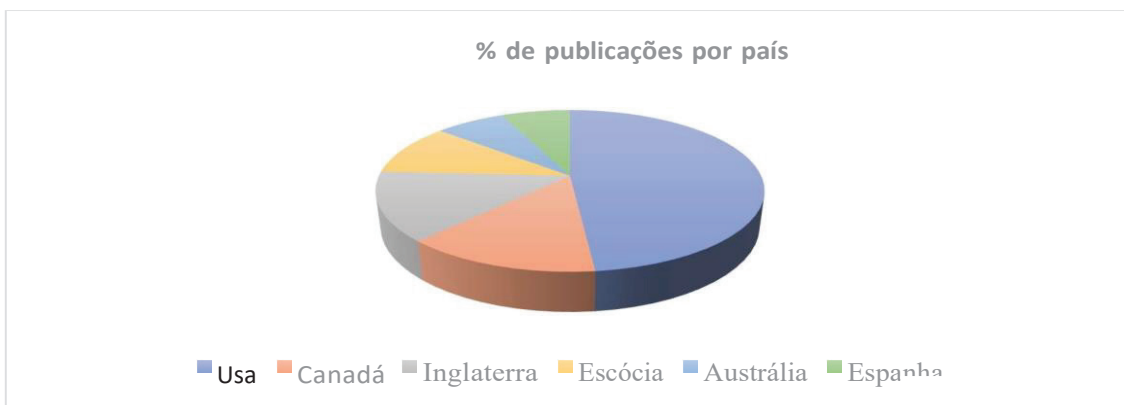
pressão que possam sentir, por parte dos investidores, para que sejam transparentes na divulgação dos seus relatórios anuais.

4 - **Clor-Proell, S.** (2009) The effects of expected and actual accounting choices on judgments and decisions. *The Accounting Review*, 84(5), 1465-1493.

Investigou como os julgamentos dos utilizadores das demonstrações financeiras e as decisões que estes tomam são afetadas pelas escolhas contabilísticas dos gestores. Estas escolhas são em função das expectativas que os gestores assumem em relação a esses utilizadores. ClorProell (2009) evidenciou a importância de se considerar as expectativas dos utilizadores referidos nas escolhas contabilísticas, as quais são afetadas pela credibilidade dos gestores ou da gestão executiva da empresa.

Quanto às publicações por país, apresenta-se a figura 4 que procura esquematizar a relevância de cada país no total de artigos analisados.

**Figura 4: Publicações por país em revistas de ELITE**



Verifica-se que os Estados Unidos é o país com maior número de publicações (Figura 4), o que se justifica pelo facto de a indústria extrativa ser um setor com um peso significativo na sua economia e, como tal, a contabilidade social e a sua divulgação ser algo relevante.

Procurando agora averiguar quais são os trabalhos mais relevantes elaborou-se a tabela seguinte (tabela 3). Do total dos 29 artigos da base de dados final, apresenta-se o total de citações até à data, por artigo.



**Tabela 3: Citações dos artigos publicados nas revistas em análise**

TÍTULO	AUTORES	REVISTA	ANO	TOTAL DE CITAÇÕES
Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports.	Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K.	Accounting organizations and society	1998	307
The role of environmental disclosures as tools of legitimacy: A research note.	Cho, C. H., & Patten, D. M.	Accounting organizations and society	2007	221
The social accounting project and Accounting Organizations and Society - Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique?	Gray, R.	Accounting organizations and society	2002	168
Can less environmental disclosure have a legitimising effect? Evidence from Africa.	De Villiers, C., & Van Staden, C. J.	Accounting organizations and society	2006	77
Ethics and accountability: from the for-itself to the for-the-other.	Shearer, T.	Accounting organizations and society	2002	74
'We do good things, don't we?': 'Blended Value Accounting' in social entrepreneurship.	Nicholls, A.	Accounting organizations and society	2009	56
A Broader Perspective on Corporate Social Responsibility Research in Accounting.	Moser, D. V., & Martin, P. R.	Accounting review	2012	51
A full cost environmental accounting experimente.	Herbohn, K.	Accounting organizations and society	2005	45
Firm-Value Effects of Carbon Emissions and Carbon Disclosures.	Matsumura, E. M., Prakash, R., & Vera-Muñoz, S. C	Accounting review	2014	30
Disclosure Quality, Cost of Capital, and Investor Welfare.	Gao, P.	Accounting review	2010	29
The role of accounting in ideological conflict - lessons from the south-african divestment movement.	Arnold, P & Hammond, T.	Accounting organizations and society	1994	26
Accounting and sustainable development: An exploration.	Bebbington, J. & LarrinagaGonzález, C.	Accounting organizations and society	2014	21
The production of normativity: A comparison of reporting regimes in Spain and the UK.	Bebbington, J., Kirk, E. A., & LarrinagaGonzález, C.	Accounting organizations and society	2012	16
Accounting, paper shadows and the stigmatised poor.	Walker, S. P.	Accounting organizations and society	2008	15
Hedge disclosures, future prices, and production distortions.	Kanodia, C., Mukherji, A., Sapra, H., & Venugopalan, R.	Journal of accounting research	2000	13



TÍTULO	AUTORES	REVISTA	ANO	TOTAL DE CITAÇÕES
TÍTULO	AUTORES	REVISTA	ANO	TOTAL DE CITAÇÕES
Governmentality in accounting and accountability: A case study of embedding sustainability in a supply chain.	Spence, L. J., & Rinaldi, L.	Accounting organizations and society	2014	12
The Effects of Expected and Actual Accounting Choices on Judgments and Decisions.	Clor-Proell, S. M.	Accounting review	2009	12
On the optimality of public signals in the presence of private information.	Alles, M., & Lundholm, R.	Accounting review	1993	12
The supply of and demand for accounting information in an unregulated market: examples from the Lancashire cotton mills, 1855-1914.	Toms, J.S.	Accounting organizations and society	1998	11
Keynesian beauty contest, accounting disclosure, and market efficiency.	Gao, P.	Journal of accounting research	2008	10
Accounting Standards, Cost of Capital, Resource Allocation, and Welfare in a Large Economy.	Zhang, G.	Accounting review	2013	4
Dishonored contracts - accounting and the expropriation of employee pension wealth.	Tinker, T., & Ghicas, D.	Accounting organizations and society	1993	3
Mental Accounting and Disaggregation Based on the Sign and Relative Magnitude of Income Statement Items.	Bonner, S. E., Clor-Proell, S. M., & Koonce, L.	Accounting review	2014	2
Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality.	Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A.	Accounting review	2016	1
Fostering rigour in accounting for social sustainability.	O'Dwyer, B., & Unerman, J.	Accounting organizations and society	2016	1
Internal auditors' use of interpersonal likability, arguments, and accounting information in a corporate governance setting.	Fanning, K., & Piercey, M. D.	Accounting organizations and society	2014	1
Uniform Versus Discretionary Regimes in Reporting Information with Unverifiable Precision and a Coordination Role.	Chen, Q., Lewis, T. R., Schipper, K., & Zhang, Y.	Journal of accounting research	2017	0
Public Information Precision and Coordination Failure: An Experiment.	Banerjee, S., & Maier, M.	Journal of accounting research	2016	0
The effects of a reasonable investor perspective and firm's prior disclosure policy on managers' disclosure judgments.	Mayorga, D., & Trotman, K. T.	Accounting organizations and society	2016	0

Destacam-se os primeiros três trabalhos, com mais de 100 citações cada, todos publicados na *Accounting, Organizations and Society*.

O artigo mais citado (incluído nos clusters, tabela 4 e 5) revela a existência de outra área de pesquisa que tem emergido nos últimos anos. Esta área de pesquisa é a indústria extrativa, especificamente o setor mineiro, cuja atividade provoca elevados impactos ambientais e sociais, que tem dado origem a um debate aceso quanto à sua contribuição ou não para a sustentabilidade. Este questionamento e a exposição pública a que esta indústria está sujeita, justificam o elevado número de citações do artigo de Neu, Warsame, & Pedwell (1998), situando-se o auge das citações em 2015 (figura 5).

**Figura 5: Evolução temporal do número de citações no artigo de Neu *et al.***



Este artigo estudou a influência da pressão externa sobre a divulgação ambiental, o tipo de informação incluída nos relatórios anuais e a sua relação com o desempenho das empresas. A evidência empírica foi obtida através de um estudo quantitativo (paradigma de investigação positivista) em empresas a operar no Canadá (e.g. indústria extrativa, entre outras). Neu, Warsame, e Pedwell (1998) concluíram que a informação incluída nas divulgações é, sobremaneira, gerida/manipulada para não prejudicar a imagem e o desempenho das empresas, ou seja, os gestores poderão optar, estrategicamente, por somente divulgar ações ambientais positivas e ofuscar/omitir as negativas.

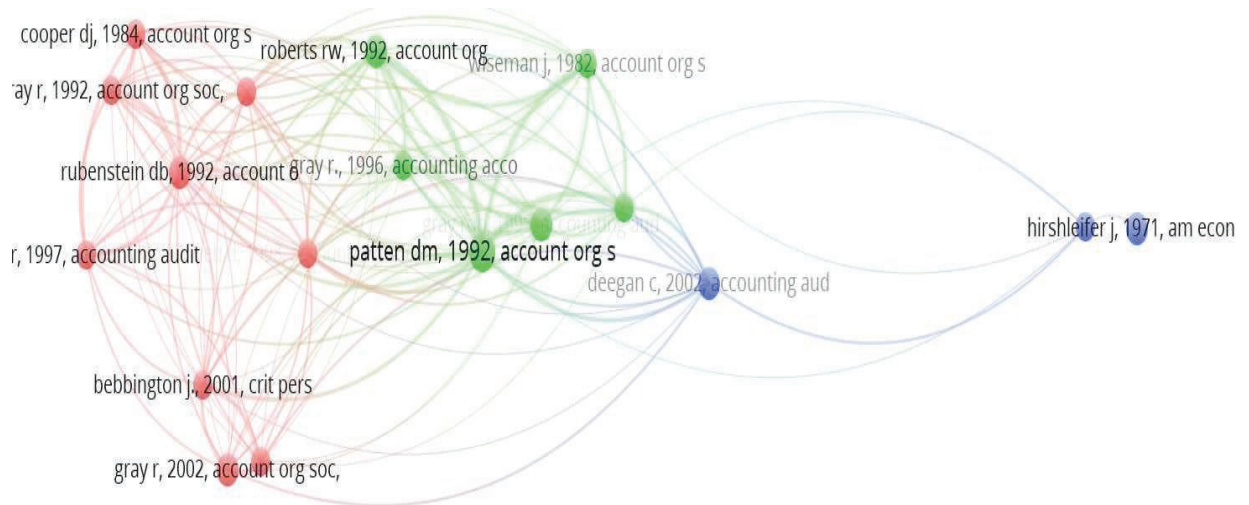
O segundo artigo mais citado relaciona a teoria da legitimidade com o relato ambiental, sugerindo que as empresas recorrem ao relato ambiental para legitimar a sua atuação. E, o

terceiro artigo mais citado consiste num trabalho de revisão da literatura sobre a contabilidade social.

Passando, agora, à aplicação da base de dados obtida da segunda fase descrita na tabela 1 no VOSviewer (29 artigos), apresenta-se na figura 6 a rede de co-citações da mesma.

Esta rede permite identificar as tendências da pesquisa sobre contabilidade social, verificando-se que existem três clusters distintos (3 cores), mas que se interligam entre eles. O primeiro engloba trabalhos conceptuais e de revisão da literatura e será denominado: 1 – Revisões e conceitos na pesquisa em contabilidade social (vermelho). O segundo apresenta trabalhos que se focam na ligação entre o relato e a teoria da legitimidade e será denominado: 2 - Legitimidade vs. divulgação da contabilidade social (verde). O terceiro inclui trabalhos que procuram analisar as razões que conduzem à divulgação de informação de contabilidade social e será denominado: 3 -Motivações para a divulgação da contabilidade social (azul).

**Figura 6: Redes de co-citações de referências para análise de Conteúdo**



A análise de conteúdo dos trabalhos inseridos em cada um destes clusters permite a identificação dos fundamentos da pesquisa atual sobre a contabilidade social, proporcionando uma análise padronizada e será efetuada adiante.

Assim, tendo por base a figura 6, apresenta-se na tabela 4 os três clusters identificados e, posteriormente, a análise de conteúdo dos artigos incluídos em cada cluster (tabela 5).



**Tabela 4: Clusters obtidos pelo VOSviewer**

AUTORES	CLUSTER	TOTAL DE CITAÇÕES
Gray, R. (2002). The social accounting project and Accounting Organizations and Society Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique? <i>Accounting, organizations and society</i> , 27(7), 687-708.	1	5
Rubenstein, D. B. (1992). Bridging the gap between green accounting and black ink. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 17(5), 501-508.	1	5
Bebbington, J., & Gray, R. (2001). An account of sustainability: failure, success and a reconceptualization. <i>Critical perspectives on accounting</i> , 12(5), 557-587.	1	4
Cooper, D. J., & Sherer, M. J. (1984). The value of corporate accounting reports: arguments for a political economy of accounting. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 9(3-4), 207-232.	1	4
AUTORES	CLUSTER	TOTAL DE CITAÇÕES
Gray, R. (1992). Accounting and environmentalism: an exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 17(5), 399-425.	1	4
Gray, R., Dey, C., Owen, D., Evans, R., & Zadek, S. (1997). Struggling with the praxis of social accounting: Stakeholders, accountability, audits and procedures. <i>Accounting, Auditing &amp; Accountability Journal</i> , 10(3), 325-364.	1	4
Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. <i>Accounting, organizations and society</i> , 35(1), 47-62.	1	4
Hines, R. (1991). The FASB's conceptual framework, financial accounting and the maintenance of the social world. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 1991, vol. 16, issue 4, pages 313-331	1	4
Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports. <i>Accounting, organizations and society</i> , 23(3), 265-282.	1	4
Patten, D. M. (1992). Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: a note on legitimacy theory. <i>Accounting, organizations and Society</i> , 17(5), 471-475.	2	7
Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. <i>Accounting, Auditing &amp; Accountability Journal</i> , 8(2), 47-77.	2	5
Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. <i>Accounting, organizations and society</i> , 17(6), 595-612.	2	5
Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. <i>Pacific sociological review</i> , 18(1), 122-136.	2	4
Wiseman, J. (1982). An evaluation of environmental disclosures	2	4



AUTORES	CLUSTER	TOTAL DE CITAÇÕES
made in corporate annual reports. <i>Accounting, Organizations and Society</i> , 7(1), 53-63.		
Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. <i>Accounting, Auditing &amp; Accountability Journal</i> , 15(3), 282-311.	3	5
Hirshleifer, J. (1971). The private and social value of information and the reward to inventive activity. <i>The American Economic Review</i> , 61(4), 561-574.	3	5
Verrecchia, R. E. (1983). Discretionary disclosure. <i>Journal of accounting and economics</i> , 5, 179-194.	3	4

Quanto à análise de conteúdo dos trabalhos inseridos em cada um dos clusters acima evidenciados, apresenta-se na tabela 5 um resumo.

**Tabela 5: Análise de conteúdo por cluster**

Cluster 1: Revisões e conceitos na pesquisa em contabilidade social			
Autor(es)	Tipo de estudo	Objetivo	Conclusões
Gray (2002)	Teórico	Revisão da literatura nos últimos 25 anos sobre a contabilidade social, em particular nos artigos publicados na revista <i>Accounting Organizations &amp; Society</i> .	A contabilidade social, enquanto área promissora de pesquisa em contabilidade, deve utilizar mais a sua riqueza teórica, bem como, se deve publicar mais artigos sobre o compromisso que esta envolve.
Rubenstein (1992)	Teórico	Elaborar a ponte entre a contabilidade verde e a contabilidade tradicional.	Face à existência de recursos naturais cruciais para o crescimento económico global, é pertinente criar uma contabilidade que permita o registo da degradação do mesmo nas demonstrações financeiras das empresas que os exploram. Isto significa que a contabilidade será o reflexo de um novo contrato social entre todas as partes interessadas, o que vai além da contabilidade tradicional.
Bebbington e Gray (2001)	Empírico	Através do Social Cost Calculation (SCC) pretendem mensurar os custos adicionais que as empresas suportam para serem sustentáveis durante toda a sua vida útil, em termos contabilísticos.	Embora seja um estudo de caso específico, concluíram que este foi útil para se compreender onde falhou a implementação do SCC, para que se possa evitar em implementações futuras.
Cooper e Sherer (1984)	Teórico	Apresentação de um esquema alternativo para se elaborar as pesquisas em contabilidade corporativa.	A pesquisa em contabilidade nas dimensões económicas, sociais e ambientais deve usar uma abordagem alternativa (normativa, descritiva e crítica), em particular nas duas últimas dimensões que são do interesse de todas as partes interessadas e não somente do acionista.
Gray (1992)	Teórico	Colmatar a lacuna que existe na literatura relativa a pesquisas sobre o ambiente natural.	As pesquisas anteriores têm providenciado poucos detalhes informativos sobre uma nova contabilidade que responda aos interesses sobre as questões sociais e ambientais. Assim, evidenciam alguns contributos para a criação dessa contabilidade, pois é profundamente difícil começar a reconstruir o mundo com base em práticas financeiras/contabilísticas.
Gray <i>et al.</i> (1997)	Empírico	Compreensão das questões teóricas e práticas da contabilidade social, tendo em consideração as partes interessadas.	A agenda da contabilidade social continua em aberto e é um processo dinâmico que requer compromissos. Deste modo, é fundamental que a comunidade académica continue a investigação sobre a mesma e se promovam as mudanças necessárias, em termos teóricos e práticos.
Gray (2010)	Teórico	Compreensão do que o conceito de sustentabilidade pode significar para a contabilidade e para as finanças.	Procederam a uma compilação das especulações em torno da forma como se pode avançar para uma contabilidade sustentável, o que é um desafio.
Hines (1991)	Teórico	Abordar a falha funcional no quadro conceptual da FASB, (Financial Accounting Standards Board) baseado na antropologia, entre a contabilidade e a realidade económica.	Pretenderam facilitar a desmitificação entre a razão e a objetividade, como meio de facilitar a pesquisa crítica, construtiva e social na área da contabilidade.
Neu <i>et al.</i> (1998)	Empírico	Estudo da função dos reportes ambientais na indústria mineira.	Os reportes evidenciam informações sociais e ambientais, mas muito agregada, não se conseguindo visualizar as ações tomadas pelas empresas.

**Tabela 5: Análise de conteúdo por cluster (cont)**

Cluster 2: Legitimidade vs. divulgação da contabilidade social			
Autor(es)	Tipo de estudo	Objetivo	Conclusões
Patten (1992)	Empírico	Examinar, com base na teoria da legitimidade, os efeitos dos derramamentos das empresas petrolíferas, ou seja, a sua inclusão nos seus relatórios anuais.	Verificou-se um aumento significativo destas divulgações, o qual tem uma relação positiva com a dimensão da empresa e com os detentores do capital. Isto significa que quando a legitimidade da empresa é colocada em causa, estas incluem um maior volume de informação social e ambiental nos seus relatórios anuais.
Gray, Kouhy, & Lavers (1995)	Empírico	Interpretação e compreensão da CSR no Reino Unido e a sua divulgação, à luz de vários quadros teóricos, como por exemplo, a teoria da legitimidade e a teoria das partes interessadas.	A conclusão é limitada ao contexto geográfico do estudo. Contudo, apelam a que haja uma homogeneização de práticas, quer ao nível da ação, quer da divulgação.
Roberts (1992)	Empírico	Explicação das práticas de responsabilidade social corporativa, com base na teoria das partes interessadas.	Conclui que a referida teoria explica a necessidade de existência destas práticas, em que a mensuração do poder das partes interessadas, a postura estratégica e o desempenho económico têm efeitos na quantidade de informação divulgada sobre as mesmas.
Dowling & Pfeffer (1975)	Empírico	Fornecer um esquema conceptual para a análise da legitimidade organizacional e do processo de obtenção da mesma.	Concluíram que a legitimidade fornece meios para se analisar os comportamentos que as organizações assumem, pois estes variam em função do seu ambiente envolvente e dos seus próprios valores.
Wiseman (1982)	Empírico	Avaliação da qualidade e da precisão da divulgação de informações ambientais incluídas nos relatórios anuais das empresas.	Concluiu que a divulgação desta informação é incompleta e não relata o desempenho ambiental.
Cluster 3: Motivações para a divulgação da contabilidade social			
Autor(es)	Tipo de estudo	Objetivo	Conclusões
Deegan (2002)	Teórico	Introdução para um volume especial da revista Accounting, Auditing & Accountability Journal sobre os relatórios sociais e ambientais, o seu papel na legitimidade e as motivações subjacentes à sua divulgação.	Conclui que a teoria da legitimidade é muito utilizada para explicar as motivações para que se divulgue este tipo de informação; essas motivações estão significativamente relacionadas com a legitimidade que pretendem obter/manter para atividade exercida.
Hirshleifer (1971)	Empírico	Análise da informação económica que os indivíduos possuem, mas incompleta, ou seja, só possuem informação sobre as oportunidades do mercado	Concluiu que é crucial ter informação pública e privada sobre o mercado e o seu ambiente envolvente
Verrecchia (1983)	Empírico	Apresentação de um caso, em que a informação a divulgar tem risco associado, pelo que deve ser discricionária.	Mostra como a existência de custos a divulgar superiores às expectativas das partes interessadas oferece uma motivação para se reter essa informação desfavorável.

As temáticas mais estudadas nas revistas selecionadas são a teorização/concetualização em torno da contabilidade social, a divulgação da sua informação e as motivações para tal. Estas temáticas evidenciam uma relação causa-efeito entre elas, o que significa que primeiramente é preciso definir os conceitos inerentes à contabilidade social, entendida como uma nova área da contabilidade. De seguida há que perceber como esta é importante para que as empresas obtenham a sua legitimidade perante todas as partes interessadas, o que tem um efeito positivo sobre a sua divulgação (voluntária ou não) e na motivação dos gestores/empresas para a incluir nos seus relatórios de desempenho social. É, ainda, de salientar, que a maioria dos artigos datam das décadas de 70, 80, 90, o que confirma o interesse crescente nesta temática a partir dessa altura.

## **5. PARADIGMAS DE INVESTIGAÇÃO**

Em conformidade com a taxonomia de Hopper & Powell (1985) que tendo por base os pressupostos epistemológicos e ontológicos do investigador, aponta para três paradigmas da investigação distintos em contabilidade de gestão, que são: a investigação positivista (mainstream), a investigação interpretativa e a investigação crítica. Nos parágrafos seguintes apresenta-se uma breve resenha dos mesmos.

A investigação positivista representa a linha de orientação mais clássica e predominante da investigação em contabilidade de gestão (Modell, Jacobs, & Wiesel, 2007). As suas premissas teóricas foram construídas a partir da teoria económica neoclássica e da teoria das organizações (Wickramasinghe & Alawattage, 2007). Esta forma de investigar vê a sociedade de forma objetiva, encara o comportamento individual como determinístico, o investigador recorre aqui à metodologia positivista para desenvolver investigação (Modell, Jacobs, & Wiesel, 2007; Ryan, Scapens, & Theobald, 2002; Chua, 1986; Trevor Hopper & Powell, 1985) e privilegia os dados quantitativos e a generalização dos resultados (Ryan *et al.*, 2002; Chua, 1986). Por isso, os investigadores que adotam este tipo de investigação assumem que a contabilidade de gestão funciona de forma independente e desligada da consciência humana e dos imperativos organizacionais. Para estes investigadores, as práticas de contabilidade de gestão assentam no requisito de que existem relações lineares de causa e efeito e de que as práticas organizacionais são universais e independentes do contexto envolvente, ou seja, funcionam de forma similar em qualquer parte do mundo (Simões & Rodrigues, 2012). Nesta linha de pensamento, a função da contabilidade de gestão é garantir que todos os processos organizacionais sejam executados em conformidade com o planeado e, assim, assegurar que os recursos sejam utilizados eficazmente em contextos dinâmicos e competitivos, argumentaram Simões e Rodrigues (2012).

Tal significa que a investigação positivista enfatiza as relações entre as coisas, o que decorre do facto de que ao positivismo não interessam as causas dos fenómenos, mas sim como se produzem as relações entre os factos, estudando os mesmos sem interesse nas suas consequências práticas, ou seja, o propósito do investigador é retratar a realidade, não julgá-la (Theóphilo e Ludícibus, 2001). Por outro lado, nos últimos anos, têm surgido alguns trabalhos de investigação interpretativa, a qual, segundo Silva e Silva (2013), tenta compreender a natureza social das práticas contabilísticas. O seu objetivo não é generalizar nem prever acontecimentos futuros com base nos estudos presentes, mas compreender os acontecimentos diários, as estruturas sociais, os significados que as pessoas lhe atribuem, incluindo o comportamento dos indivíduos num certo contexto. Estas ideias são partilhadas por Ryan *et al.* (2002) que consideraram que este tipo de interpretação tem em conta a relação entre as ações diárias e as dimensões da estrutura geral, mais concretamente, na contabilidade de gestão procura-se compreender de que forma interagem os sistemas com o seu contexto, ou seja, os investigadores seguem uma orientação holística.

Por oposição ao paradigma positivo, a perspetiva interpretativa tem como premissa que as práticas sociais, onde se inclui a contabilidade de gestão, não são um fenómeno natural, mas um fenómeno socialmente construído (Ryan *et al.*, 2002; Covalleski, Dirsmith, & Samuel, 1996), em que a realidade é compreendida como um resultado de um processo de construção social e as partes envolvidas podem alterar as regras sociais e as práticas que direcionam os seus comportamentos (Simões & Rodrigues, 2012). Adicionalmente, Wickramasinghe e Alawattage, (2007) argumentaram que esta perspetiva postula que as práticas de contabilidade são o resultado dos significados e das perceções partilhadas pelos atores envolvidos nas organizações. Dito de outra forma, a perspetiva interpretativa pretende compreender e descobrir os significados e crenças subjacentes às ações desses atores, em que o subjetivismo está sempre implícito (Loureinro & Filgueiras, 2016).

De um modo geral, a investigação interpretativa utiliza métodos qualitativos, recorrendo a um processo iterativo, que envolve um estudo de campo, sendo este interpretado no seu contexto sob a perspetiva dos vários intervenientes. Neste tipo de pesquisa o investigador não se preocupa em obter verdades últimas, mas relatos que traduzam as diversas interpretações, pois considera-se que a realidade é uma construção dos seus vários intervenientes (Silva & Silva, 2013).

Apesar de parecer, à luz das teorias positivistas, um procedimento não admissível, na investigação interpretativa existe uma envolvência do próprio investigador no objeto de investigação em que a interpretação obtida resulta muito da sua experiência enquanto investigador (Silva & Silva, 2013). Os resultados deste tipo de investigação normalmente

apresentam um relato de situações concretas, possibilitando interpretações várias que são testadas através de estudos de caso (Yin, 2015).

Por conseguinte, em termos epistemológicos e ontológicos, constata-se que a investigação em contabilidade de gestão apresenta diversas abordagens teóricas e métodos de investigação (Luft & Shields, 2003). Em termos históricos, na investigação nesta área tem predominado a investigação positivista (mais quantitativa) face à interpretativa (mais qualitativa) (Major, 2009; Major & Ribeiro, 2009). Neste contexto, verificou-se que existe uma superioridade da filosofia empirista, objetiva na metodologia adotada, maioritariamente pelos investigadores dos EUA (Ryan *et al.*, 2002). Já na Ásia, Pacífico e na Europa tem-se verificado que a investigação interpretativa ou alternativa tem ganho posição (Oliveira, Pereira, & Ribeiro, 2009). Isto significa que na Europa a investigação nesta área é aceite como multiparadigmática, enquanto os americanos dão preferência ao paradigma positivista (Lukka, 2010). Porém, as diferenças entre os paradigmas não inviabilizou um forte crescimento de publicações sobre contabilidade de gestão (Luft & Shields, 2003). Um exemplo deste crescimento, em particular da investigação qualitativa comparativamente à investigação quantitativa é o trabalho de Parker (2012), o qual assinalou que o foco na investigação qualitativa tem sido um contributo para o entendimento e para a crítica dos sistemas de gestão e de contabilidade. Este argumento já tinha sido corroborado por Lukka e Kasanen (1995), que concluíram que os estudos de caso aprofundados permitem compreender a complexidade dos processos analisados e proporcionam um entendimento crítico dos fenómenos das organizações.

Como já se referiu, nos EUA predomina o paradigma positivista, assim a investigação em contabilidade de gestão deu lugar à investigação na área da contabilidade financeira (Lukka, 2010). Esta conclusão é clarividente na análise das cinco revistas de topo de contabilidade dos EUA, cujos artigos publicados são predominantemente de contabilidade financeira e enquadrados no paradigma de investigação positivista (Merchant, 2010).

Em suma, a investigação positivista em contabilidade de gestão tem como objetivo desenvolver ferramentas e técnicas que proporcionem a eficiente e efetiva gestão das organizações e está no alinhamento da teoria da contingência, da agência, dos custos de transações, entre outras, já a investigação interpretativa visa descrever, interpretar e teorizar aquilo que se observa nas organizações (Baxter e Chua, 2003). Constata-se, ainda, que o método do estudo de caso pode ser utilizado em qualquer destes tipos de investigação – positivista ou interpretativa- (Bloomberg e Volpe, 2012).

Por último, tem-se a investigação crítica que advoga que os objetivos das organizações são um resultado de negociações; que as unidades de análise dos fenómenos são as interações

sociais e a subordinação; que a realidade se caracteriza por ações de poder, de domínio e de resistência; que a contabilidade é um processo de dominação (Wickramasinghe & Alawattage, 2007). Por fim, este paradigma contribui para a contabilidade de gestão com a criação de uma linguagem subjetiva (Wickramasinghe & Alawattage, 2007), que permite que se destaque as questões de natureza social na utilização de ferramentas e técnicas dessa contabilidade (Baxter & Chua, 2003).

Após este breve enquadramento teórico dos paradigmas de investigação em contabilidade, apresenta-se a tabela 6 com a identificação desses paradigmas nos artigos sobre contabilidade social obtidos a partir da revisão bibliométrica efetuada. Procurou-se, a partir das ideias desenvolvidas nos parágrafos anteriores, caracterizar o paradigma de investigação dominante em cada um dos artigos analisados. Os resultados obtidos são apresentados na tabela 6.

Analisando a tabela 6, conclui-se que no cluster 1 predomina a revisão crítica e a investigação interpretativa enquanto que nos clusters 2 e 3 predomina a abordagem positiva. Consta-se ainda que as revistas *Accounting, Auditing and Accountability Journal* e *Accounting, Organization and Society* publicam artigos que se enquadram dentro dos três paradigmas de investigação, segundo a taxonomia de Hopper & Powell (1985), sendo esta revista de elevada qualidade (quartil 1). Esta pluralidade em termos dos paradigmas de investigação dos artigos está relacionada com o facto de serem revistas publicadas no Reino Unido, onde existe uma tendência para a aceitação de trabalhos que sigam outras abordagens e alguma crítica ao positivismo predominante nos EUA (Lukka, 2010; Merchant, 2010; Major, 2009). Alguns autores argumentam mesmo que esta alteração dos pressupostos epistemológicos e ontológicos tem sido visível nos últimos anos na pesquisa em contabilidade de gestão (e.g. Oliveira *et al.*, 2009; Ryan *et al.*, 2002), e não inviabilizou o aumento da pesquisa nesta área (Luft & Shields, 2003).

Constata-se que na investigação em contabilidade social pode ser utilizado qualquer um dos paradigmas de investigação sem colocar em causa a robustez e qualidade dos estudos realizados, sejam eles teóricos ou práticos. Por outro lado, esta pluralidade evidenciada mostra a variedade nas assunções epistemológicas, ontológicas e metodológicas dos investigadores e dos estudos. O paradigma interpretativo envolve maior subjetividade, pois quando se pretende dar resposta ao como e ao porquê, o envolvimento do investigador é inquestionável, contudo, tal não coloca em causa a validade, a fiabilidade, a qualidade e o contributo dessas pesquisas para a evolução do conhecimento científico.



**Tabela 6: Paradigmas de investigação**

Cluster	Autor(es)	Revista	Paradigma/abordagem de investigação
1	Gray (2002)	Accounting, Organization and Society (Reino Unido)	Crítica (revisão da literatura)
1	Rubenstein (1992)	Accounting, Organization and Society (Reino Unido)	Interpretativa (estudo exploratório)
1	Bebbington e Gray (2001)	Critical Perspectives on Accounting (EUA)	Interpretativa (estudo qualitativo)
1	Cooper e Sherer (1984)	Accounting, Organization and Society (Reino Unido)	Crítica (revisão da literatura)
1	Gray (1992)	Accounting, Organization and Society (Reino Unido)	Interpretativa (revisão da literatura)
1	Gray, Dey, Owen, Evans, & Zadek (1997)	Accounting, Auditing and Accountability Journal (Reino Unido)	Interpretativa (estudo qualitativo)
1	Gray (2010)	Accounting, Organization and Society (Reino Unido)	Crítica (revisão da literatura)
1	Hines (1991)	Accounting, Organization and Society (Reino Unido)	Crítica (revisão da literatura)
1	Neu <i>et al.</i> (1998)	Accounting, Organization and Society (Reino Unido)	Positivista (estudo quantitativo)
2	Patten (1992)	Accounting, Organization and Society (Reino Unido)	Positivista (estudo quantitativo)
2	Gray, Kouhy, & Lavers (1995)	Accounting, Auditing and Accountability Journal (Reino Unido)	Mista (positivista e interpretativa - estudo quantitativo e qualitativo)
2	Roberts (1992)	Accounting, Organization and Society (Reino Unido)	Positivista (estudo quantitativo)
2	Dowling & Pfeffer (1975)	The Pacific Sociological Review (EUA)	Interpretativa (estudo qualitativo)
2	Wiseman (1982)	Accounting, Organization and Society (Reino Unido)	Positivista (estudo quantitativo)
3	Deegan (2002)	Accounting, Auditing and Accountability Journal (Reino Unido)	Crítica (revisão da literatura)
3	Hirshleifer (1971)	American Economics Review (EUA)	Positivista (estudo quantitativo)
3	Verrecchia (1983)	Journal of Accounting and Economics (Países Baixos)	Positivista (estudo quantitativo)

## 6. CONCLUSÕES

A contabilidade social é uma área de pesquisa atrativa desde os anos 70, como consequência da discussão em torno do desenvolvimento sustentável e de que atores contribuíssem ou não para essa sustentabilidade, no presente e no futuro. Tal revela a importância do papel que esta desempenha perante todas as partes interessadas.

Dando resposta ao objetivo definido, conclui-se que ao nível da contabilidade social tem sido dado grande destaque à concetualização desta, o que se evidencia pelos resultados obtidos no Cluster 1; já o Cluster 2 permite argumentar que a teoria da legitimidade é o enquadramento mais utilizado nos estudos sobre a contabilidade social; por fim, o cluster 3, em associação com o cluster 2, revela que a divulgação é ainda um tópico controverso em termos de conteúdo informativo. Isto significa que a contabilidade social revela, ainda, algumas limitações em termos de implementação face à indefinição de como interliga-la com a contabilidade "tradicional". Por outro lado, sendo a sua divulgação entendida como uma prática voluntária para que as empresas/grupos económicos obtenham/mantenham a sua legitimidade externa e interna perante todas as partes interessadas, ainda se verifica alguma heterogeneidade na informação divulgada.

Constata-se que existem pressões para que os atores do ambiente de negócios internacional tenham que implementar práticas socialmente e eticamente responsáveis, para além das ambientais. Estas práticas devem de ser inseridas nos sistemas tradicionais de contabilidade e as informações divulgadas nos relatórios sociais devem ser transparentes, credíveis e permitir um desempenho sustentável, como forma de demonstrar que as empresas têm uma atitude proativa nessa área.

Para além destas implicações teóricas, mapeou-se descritivamente a literatura sobre esta temática (figuras e tabelas), como um auxílio para investigações futuras sobre o tema, evidenciando-se quais os tópicos que mais têm despertado o interesse do meio académico.

Para além disso, apresentou-se um resumo sobre a pluralidade paradigmática revelada pela pesquisa em contabilidade social nos últimos anos, onde se constata que a investigação positivista deixou de ser predominante e entendível como a mais credível, cedendo terreno para a investigação interpretativa e crítica. Isto significa que na pesquisa em contabilidade social, à semelhança da contabilidade tradicional, a ênfase deixou de se colocar apenas nas questões teóricas, nos processos e nas normas para se focar nos fenómenos sociais.

Em suma, para além do mapeamento da literatura, nas revistas de elite, outro contributo teórico, consistiu na identificação dos paradigmas e abordagens de investigação subjacentes a esta temática. Deste modo, concluiu se que a contabilidade social é uma área multifacetada que permite que as metodologias de investigação em termos de paradigma sejam múltiplas e, como tal, enriquecedora em termos teóricos e práticos. Destaca-se alguma investigação crítica nesta temática, particularmente por estar associada á responsabilidade social e ambiental sobre a qual se continua a assistir a um debate contínuo. Tal significa que o estudo da contabilidade social também pode ser abordado de forma crítica, quando se procura

responder aos desafios da sustentabilidade imposto pelas alterações climáticas, emissões de carbono, entre muitos outros aspetos.

Como qualquer trabalho, esta investigação apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto de a pesquisa se ter circunscrito apenas à base de dados Web of Science, embora esta seja uma das mais reconhecidas na comunidade académica. Sobre esta limitação, refira-se que a mesma pesquisa foi efetuada na base de dados Scopus, e que se constatou que os artigos não comuns às duas bases de dados não influenciavam o resultado final. Outra limitação refere-se aos critérios de filtragem aplicados, que remetem esta revisão bibliométrica somente para as revistas de contabilidade classificadas como de ELITE. Por fim, a última limitação relaciona-se com uma das palavras-chave utilizadas, ou seja, usou-se somente contabilidade social e dever se ia, também, ter colocado simultaneamente SEA (Social Environmental Accounting). Também a análise dos paradigmas confinada aos artigos incluídos nos clusters representa uma limitação.

Como tópicos de investigação futura, sugere-se a colmatação das limitações anteriormente identificadas, nomeadamente a restrição no número de 3 revistas e a utilização da palavra SEA. Uma outra sugestão futura, relaciona-se com o estudo da regulamentação sobre o tipo de informação a incluir na divulgação dos relatórios sociais e a sua padronização em relação às normas do Global Reporting Index (GRI).

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Adams, C. A. (2002). Internal organisational factors influencing corporate social and ethical reporting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(2), 223–250.

Adams, C. A. (2004). The ethical, social and environmental reporting-performance portrayal gap. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17(5), 731-757.

Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.

Baxter, J., & Chua, W. F. (2003). Alternative management accounting research—whence and whither. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 97–12.

Bebbington, J., & Gray, R. (2001). An Account of Sustainability: Failure, Success and a Reconceptualization. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(5), 557–587.

Bebbington, J., Brown, J., Frame, B., & Thomson, I. (2007). Theorizing engagement: the potential of a critical dialogic approach. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(3), 356–381.

Bebbington, J., Kirk, E. A., & Larrinaga-González, C. (2012). The production of normativity: A comparison of reporting regimes in Spain and the UK. *Accounting, Organizations and Society*, 37(2), 78– 94.

Bebbington, J., & Larrinaga-González, C. (2014). Accounting and sustainable development: An exploration. *Accounting, Organizations and Society*, 39(6), 395–413.

- 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. *Accounting Review*, 89(6), 2087-2114.
- Bloomberg, L.D., Volpe, M. (2012). Chapter 1 Introduction to Your Study. In *Completing Your Qualitative Dissertation: A Roadmap from Beginning to End*. SAGE Publications, 233–236.
- Brown, J., & Fraser, M. (2006). <2006 Approaches and Perspectives in Social and Environmental Accountig.pdf>, 117, 103–117.
- Buhr, N., & Reiter, S. (2006). Ideology, the Environment and One World View: A Discourse Analysis of Noranda's Environmental and Sustainable Development Reports. *Advances in Environmental Accounting and Management*, 3, 1–48.
- Chua, W. F. (1986). Radical Developments in Accounting Thought. *The Accounting Review*, 4, 601–632.
- Clor-proell, S. M. (2009). The Effects of Expected and Actual Accounting Choices on Judgments and Decisions, *The Accounting Review*, 84(5), 1465–1493.
- Cooper, D. J., & Sherer, M. J. (1984). The value of corporate accounting reports: Arguments for a political economy of accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3–4), 207–232.
- Cooper, C., Taylor, P., Smith, N., & Catchpowle, L. (2005). A discussion of the political potential of Social Accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 16(7), 951–974.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., & Samuel, S. (1996). Managerial accounting research: The contributions of organizational and sociological theories. *Journal of Management Accounting Research*, 8, 1–35.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: an Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- Deegan, C. (2002). Introduction. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311.
- Deegan, C., & Blomquist, C. (2006). Stakeholder influence on corporate reporting: An exploration of the interaction between WWF-Australia and the Australian minerals industry. *Accounting, Organizations and Society*, 31(4–5), 343–372.
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136.
- Grácio, C. M. C. (2016). Acoplamento bibliográfico e análise de cocitação: revisão teórico-conceitual. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 21(47), 82–99.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77.
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Prentice Hall.
- Gray, R. (1992). Accounting and environmentalism: An exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability. *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), 399– 425.

- Gray, R., Dey, C., Owen, D. L., Evans, R., & Zadek, S. (1997). Struggling with the praxis of social accounting: stakeholders, accountability, audits and procedures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(3), 325-364.
- Gray, R. and Bebbington, J. (2001). *Accounting for the Environmental*. Sage
- Gray, R. (2002). The social accounting project and Accounting Organizations and Society. Privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique? *Accounting, Organizations and Society*, 27(7), 687–708.
- Gray, R., Dillard, J., & Spence, C. (2009). Social Accounting Research as If The World Matters. *Public Management Review*, 11(5), 545–573.
- Gray, R. (2010). Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. *Accounting, Organizations and Society*, 35(1), 47-62.
- Herbohn, K. (2005). A full cost environmental accounting experiment. *Organizations and Society*, 30, 519–536.
- Hines, R. D. (1991). The FASB's conceptual framework, financial accounting and the maintenance of the social world. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 313–331.
- Hirshleifer, J. (1971). The Private and Social Value of Information and the Reward to Inventive Activity. *American Economic Review*, 61(4), 561–574.
- Ho, L. C. J., & Taylor, M. E. (2007). An empirical analysis of triple bottom line reporting and its determinants: Evidence from the United States and Japan. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 18(2), 123–150.
- Hopper, T., & Powell, A. (1985). Making Sense of Research into The Organizational and Social Aspects of Management Accounting: a Review of Its Underlying Assumptions. *Journal of Management Studies*, 22, 429–465.
- Huang, C. L., & Kung, F. H. (2010). Drivers of Environmental Disclosure and Stakeholder Expectation: Evidence from Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 435–451.
- Jones, M. (2003). Accounting for biodiversity: operationalising environmental accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(5), 762–789.
- Larrinaga-González-González, C., Carrasco-Fenech, F., Caro-González, F. J., Correa-Ruiz, C., & María Páez-Sandubete, J. (2001). The role of environmental accounting in organizational change-An exploration of Spanish companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(2), 213–239.
- Larrinaga-González-Gonzalez, C., & Bebbington, J. (2001). Accounting change or institutional appropriation? —A case study of the implementation of environmental accounting. *Critical perspectives on accounting*, 12(3), 269-292.
- Larrinaga-González, C., Carrasco, F., Correa, C., Llena, F., & Moneva, J. (2002). Accountability and accounting regulation: the case of the Spanish environmental disclosure standard. *European Accounting Review*, 11(4), 723–740.
- Liu, X., & Anbumozhi, V. (2009). Determinant factors of corporate environmental information disclosure: an empirical study of Chinese listed companies. *Journal of Cleaner Production*, 17(6), 593– 600.

- Loureinro, R., & Filgueiras, F. (2016). Revistando possibilidades epistemológicas em contabilidade gerencial: em busca de contribuições de abordagens interpretativas e críticas no Brasil. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 55(21), 99–122.
- Lu, Y., & Abeysekera, I. (2014). Stakeholders' power, corporate characteristics, and social and environmental disclosure: Evidence from China. *Journal of Cleaner Production*, 64, 426–436.
- Luft, J., & Shields, M. D. (2003). Mapping management accounting: Graphics and guidelines for theory consistent empirical research. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 1–3.
- Lukka, K. & Kasanen, E. (1995). The problem of generalizability: anecdotes and evidence in accounting research. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(5), 71–90.
- Lukka, K. (2010). The roles and effects of paradigms in accounting research. *Management Accounting Research*, 21(2), 110–115.
- Major, J. (2009). Reflexão sobre a investigação. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, 43–50.
- Major, M. J., & João Ribeiro. (2009). Capítulo 2 – A Teoria Institucional na Investigação em Contabilidade. Livro: *Contabilidade E Controlo de Gestão*, 1–19.
- Merchant, K. A. (2010). Paradigms in accounting research: A view from North America. *Management Accounting Research*, 21(2), 116–120.
- Modell, S., Jacobs, K., & Wiesel, F. (2007). A process (re)turn?. Path dependencies, institutions and performance management in Swedish central government. *Management Accounting Research*, 18(4), 453–475.
- Moser, D. V., & Martin, P. R. (2012). A broader perspective on corporate social responsibility research in accounting. *Accounting Review*, 87(3), 797–806.
- Murray, A., Sinclair, D., Power, D., & Gray, R. (2006). Do financial markets care about social and environmental disclosure? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19(2), 228–255.
- Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265–282.
- O'Dwyer, B. (2005). The construction of a social account: A case study in an overseas aid agency. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 279–296.
- Oliveira, J., Pereira, S., & Ribeiro, J. (2009). Investigação em Contabilidade de Gestão. *Contabilidade E Controlo de Gestão*, 1–20.
- Parker, L. D. (2012). Qualitative management accounting research: Assessing deliverables and relevance. *Critical Perspectives on Accounting*, 23(1), 54–70.
- Patten, D. M. (1992). Intra-industry environmental disclosures in response to the Alaskan oil spill: A note on legitimacy theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), 471–475.
- Patten, D. M. (2005). The accuracy of financial report projections of future environmental capital expenditures: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 457–468.
- Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351–366.
- Riahi-Belkaoui, A. (2004). *Accounting Theory*, 5th edn, London: Thomson Learning

- Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17(6), 595–612.
- Rubenstein, D. B. (1992). Bridging the gap between green accounting and black ink. *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), 501–508.
- Ryan, B., Scapens, R. W., & Theobald, M. (2002). and Methodology in Finance and Accounting. *Research Methods in Finance and Accounting*, Chapter 1.
- Sikka, P. (2010). Smoke and mirrors: Corporate social responsibility and tax avoidance. *Accounting Forum*, 34(3–4), 153–168.
- Silva, R., & Silva, P. (2013). O contributo dos métodos qualitativos na investigação em contabilidade de gestão. *Indagatio Didactica*, 5(2), 1047–1063.
- Simões, A. M. D., & Rodrigues, J. A. (2012). A abordagem da velha economia institucional na investigação em contabilidade e controlo de gestão contributos teóricos. *Observatório Iberoamericano*, X, 1–24.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Theóphilo, C. R., & Iudícibus, S. de. (2001). As novas abordagens metodológicas na pesquisa em contabilidade gerencial. In VII Congreso Internacional de Costos y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva. Universidad de León. Spain.
- van de Burgwal, D., & Vieira, R. J. O. (2014). Environmental disclosure determinants in Dutch listed companies. *Revista Contabilidade & Finanças - USP*, 25(64), 60–78.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523–538.
- Verrecchia, R. E. (1983). Discretionary disclosure. *Journal of accounting and economics*, 5, 179–194.
- Waltman, L., van Eck, N. J., & Noyons, E. C. M. (2010). A unified approach to mapping and clustering of bibliometric networks. *Journal of Informetrics*, 4(4), 629–635.
- Wickramasinghe, D., & Alawattage, C. (2007). *Management accounting change: approaches and perspectives*. Routledge.
- Wiseman, J. (1982). An evaluation of environmental disclosures made in corporate annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 7(1), 53–63.
- Voss, B.L., Carter, D. B., & Salotti, B. M. (2017). Hegemonies, politics and the Brazilian academy in social and environmental accounting: A post-structural note. *Advances in Environmental Accounting & Management*, 6, 13–68.
- Yin, R. (2015). *Case study research: design and methods - Applied social research methods series (5th ed.)*. Sage Publications.

## **A MENSURAÇÃO DOS INVENTÁRIOS: CONTABILIDADE FINANCEIRA VERSUS CONTABILIDADE DE CUSTOS**

### **Autores:**

Patrícia Rodrigues Quesado, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

Susana Catarino Rua, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

Maria de Lurdes Ribeiro da Silva, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

### **RESUMO**

O presente trabalho tem por objetivo efetuar uma análise da mensuração dos inventários, de um ponto de vista da contabilidade financeira e de um ponto de vista da contabilidade de custos, ou seja, da mensuração da produção conjunta. Para o efeito foi seguida uma metodologia qualitativa baseada num estudo da Norma Contabilística e de Relato Financeiro 18 – “Inventários” e numa revisão de literatura relevante para o tema. Concluímos da importância que os novos modelos de mensuração possuem ao nível da mensuração dos inventários, nomeadamente pela introdução de critérios como o valor realizável líquido e, consequentemente, do justo valor destes ativos. Concluímos também acerca da importância na determinação dos custos unitários dos produtos resultantes de produção conjunta, nomeadamente para efeitos de elaboração das demonstrações financeiras, sendo apresentados critérios para a imputação destes custos.

**Palavras-chave:** Custo; Inventários; Mensuração.

## **THE MEASUREMENT OF INVENTORIES: FINANCIAL ACCOUNTING VERSUS COST ACCOUNTING**

### **ABSTRACT**

The present work aims to carry out an analysis of the measurement of inventories, from a financial accounting point of view and from a cost accounting point of view, in other words, the measurement of the joint production. In order to do so a qualitative methodology was applied based on the study of the accounting and financial reporting Standard 18- "Inventories" and on a review of the literature relevant to the topic. We conclude of the

importance that the new models of measurement have on the measurement of inventories, in particular by introducing criteria such as net realisable value and, consequently, the fair value of these assets. We conclude about the importance in determining unit costs of products resulting from joint production, in particular for the purposes of preparation of the financial statements, presenting criteria for the allocation of these costs.

**Keywords:** Cost, Inventories, Measurement

## 1. INTRODUÇÃO

A contabilidade depara-se atualmente com uma constante alteração e evolução. A preocupação acrescida com a comparabilidade da informação financeira, entre diferentes empresas, resulta da própria globalização da economia e da evolução dos mercados financeiros internacionais.

Como refere Martins *et al.* (2014, pp. 2 e 3), “os diversos agentes dos mercados financeiros exigem constantemente a utilização de normas contabilísticas convergentes, de aplicabilidade internacional e de elevada qualidade, que permita a comparabilidade das demonstrações financeiras entre empresas sediadas em diferentes jurisdições”.

Nesse sentido, a União Europeia (UE) já por vários anos que vem desenvolvendo esforços com vista à harmonização da contabilidade entre os seus Estados-membros e face às normas internacionais de contabilidade dos principais organismos normalizadores, por exemplo, face às normas do *International Accounting Standards Board* (IASB). Com esse intuito tem emanado várias Diretivas comunitárias a serem transpostas para os ordenamentos jurídicos dos diferentes Estados-membros, resultando em reformas dos seus sistemas contabilísticos nacionais.

Em Portugal, e em resultado dessas Diretivas Comunitárias, nomeadamente da Diretiva 2013/34/UE, foi aprovado o novo Sistema de Normalização Contabilística (SNC), através do Decreto-lei (DL) nº 98/2015, de 2 de junho. Das Normas Contabilísticas e de Relato Financeiro (NCRF) que fazem parte integrante do SNC (2015), destaca-se a NCRF 18 que trata as matérias dos inventários, objeto deste estudo.

Na verdade, a maior problemática que se coloca na aplicação do novo normativo contabilístico (SNC) é ao nível da mensuração dos diferentes elementos que compõem o património das empresas, na medida em que, em conformidade com as normas do IASB, foi introduzido explicitamente o justo valor como critério a aplicar na mensuração de alguns ativos e momentos de mensuração.

Assim, este trabalho tem por objetivos estudar a problemática da mensuração dos inventários, de um ponto de vista da contabilidade financeira e da contabilidade de custos. Para a sua elaboração foi seguida uma metodologia qualitativa, baseada numa análise de normas e de revisão de literatura a respeito do tema.

Para a concretização deste objetivo é apresentado, no ponto dois, um enquadramento do tema, no qual se apresenta a definição e âmbito dos inventários, os sistemas de inventário e os requisitos para o reconhecimento destes ativos. Num terceiro ponto, é estudada a mensuração dos inventários, no âmbito da contabilidade financeira, em termos de fluxos de entrada e de fluxos de saída. De seguida, num quarto ponto, e numa perspetiva de contabilidade de custos, é estudada a problemática da mensuração da produção conjunta. Este trabalho termina, num quinto ponto, com a apresentação das principais conclusões obtidas com o mesmo.

## **2. ENQUADRAMENTO DO TEMA**

### **2.1. Inventários: âmbito e definição**

As NCRF, do SNC, aplicáveis às contas da classe 3 do Plano de Contas do SNC, relativas às matérias dos inventários<sup>1</sup>, são seguintes:

- ✓ NCRF 18: estabelece as normas de reconhecimento e mensuração dos inventários;
- ✓ NCRF 17: estabelece as normas de reconhecimento e mensuração dos ativos biológicos;
- ✓ NCRF 1: define os critérios para a classificação de um ativo em corrente e não corrente;
- ✓ NCRF 10: define em que condições os custos de empréstimos obtidos podem ser reconhecidos no custo dos inventários.

Este trabalho versará sobre as matérias dos inventários, procedendo-se a um estudo mais pormenorizado da NCRF 18. Os ativos biológicos, apesar de também estarem classificados na classe 3 dos inventários, excluem-se do âmbito de estudo deste trabalho.

De acordo com o §6 da NCRF 18, os inventários são ativos detidos para venda no decurso ordinário da atividade empresarial; no processo de produção para tal venda; ou na forma de materiais ou consumíveis a serem aplicados no processo de produção ou na prestação de serviços; salientando-se no §8 que “os inventários englobam bens comprados e detidos para revenda incluindo, por exemplo, mercadorias compradas por um retalhista e detidas para

---

<sup>1</sup> Na legislação contabilística anterior ao SNC, denominavam-se de “existências”.

revenda ou terrenos e outras propriedades detidas para revenda. Os inventários também englobam produtos acabados, ou trabalhos em curso que estejam a ser produzidos pela entidade e incluem materiais e consumíveis aguardando o seu uso no processo de produção. Consequentemente, as classificações comuns de inventários são: mercadorias, matérias-primas, consumíveis de produção, materiais, trabalhos em curso e produtos acabados (...)"

## 2.2. Sistemas de inventário

Tendo em conta a necessidade de conhecer, em qualquer momento, a quantidade e o valor dos *stocks* de que a empresa é proprietária, o custo dos produtos vendidos e consumidos e, consequentemente, o resultado apurado nas vendas ou na produção, é fundamental a definição do sistema de inventário a utilizar pela empresa. Assim, a movimentação das contas de inventários e a determinação do valor dos consumos devem ser efetuadas tendo em atenção dois sistemas de inventário: Sistema de Inventário Permanente e Sistema de Inventário Intermitente ou Periódico.

Segundo o nº 1 do artigo 12.º do Decreto-lei 158/2009, de 13 de julho, alterado entre outros pelo DL 98/2015, de 2 de junho, "as entidades a que seja aplicável o SNC ou as normas internacionais de contabilidade adotadas pela União Europeia ficam obrigadas a adotar o sistema de inventário permanente na contabilização dos inventários, nos seguintes termos:

a) Proceder às contagens físicas dos inventários com referência ao final do período, ou, ao longo do período, de forma rotativa, de modo a que cada bem seja contado, pelo menos, uma vez em cada período;

b) Identificar os bens quanto à sua natureza, quantidade e custos unitários e globais, por forma a permitir a verificação, a todo o momento, da correspondência entre as contagens físicas e os respetivos registos contabilísticos."

Estas exigências implicam que, em sistema de inventário permanente, a empresa proceda à elaboração de fichas de armazém, atualizadas permanentemente.

Ficam dispensadas de aplicar o sistema de inventário permanente, segundo o nº 2 do mesmo artigo, as microentidades, ou seja, aquelas entidades sujeitas ao SNC que não ultrapassem dois dos três limites indicados no nº 1 do art.º 9º desse DL, a saber: total do balanço: 350 000 €; volume de negócios líquido: 700 000 €; número médio de empregados durante o período: 10.

O nº 4 do referido art.º 12º refere que também estão dispensadas do sistema de inventário permanente as seguintes atividades:

- "Agricultura, produção animal, apicultura e caça;

- Silvicultura e exploração florestal;
- Indústria piscatória e aquicultura;
- Pontos de venda a retalho que, no seu conjunto, não apresentem, no período de um exercício, vendas superiores a 300 000€ nem a 10% das vendas globais da respetiva entidade.”

Para além destas entidades, também ficam dispensadas de sistema de inventário permanente as entidades sujeitas ao SNC cuja atividade predominante seja a prestação de serviços, ou seja, aquelas que, no período de um exercício, apresentem um custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas que não ultrapasse os 300 000€, nem 20% dos correspondentes custos operacionais (conforme o nº 5 do art.º 12º).

A todas as referidas entidades, apesar de estarem dispensadas de aplicar o sistema de inventário permanente, nada impede que optem pela sua aplicação.

### **2.3. O reconhecimento dos inventários**

Uma vez que os inventários incorporam contas de natureza ativa (Silva & Martins, 2016), para serem assim classificados devem cumprir os critérios de reconhecimento dos elementos ativos.

Na verdade, e em concordância com Vasconcelos (2011), a NCRF 18 é omissa quanto aos critérios de reconhecimento dos inventários, daí que temos de recorrer à estrutura concetual (EC) do SNC para colmatar esta lacuna.

A estrutura concetual do SNC (2015), no seu §81, refere que um item, para ser reconhecido numa determinada classe, deve preencher o conceito dessa classe e os critérios de reconhecimento.

Quanto ao conceito de ativo, a alínea a) do §49 dessa estrutura concetual refere que um ativo é “um recurso controlado pela entidade como resultado de acontecimentos passados e do qual se espera que fluam para a entidade benefícios económicos futuros”.

Relativamente aos critérios de reconhecimento, mencionados no §81 da estrutura concetual, aplicando-os aos ativos e em conformidade com o §87, são os seguintes:

- For provável que qualquer benefício económico futuro associado com o item flua para a entidade; e,
- O item tenha um custo ou um valor que possa ser mensurado fiavelmente.

O primeiro critério de reconhecimento resulta do próprio conceito de ativo e da necessidade de que resultem benefícios económicos futuros para a entidade, benefícios estes entendidos

como “o potencial de contribuir direta ou indiretamente para o fluxo de caixa e equivalentes de caixa para a entidade” (§52 da EC do SNC).

O segundo critério de reconhecimento está associado à mensuração fiável dos elementos. Conforme refere Vasconcelos (2011, p. 19) “o valor dos produtos comprados é o seu custo pelo que está assegurada a fiabilidade da mensuração, já nos produtos fabricados, só é assegurada a fiabilidade usando um adequado sistema de informação interno.”

Na realidade, esta questão da mensuração fiável coloca-se sobretudo quando é necessário recorrer a estimativas na determinação do valor dos ativos. Se estas estimativas forem efetuadas de forma razoável, não afetarão a fiabilidade das demonstrações financeiras.

É precisamente sobre a questão da mensuração dos ativos, e mais especificamente dos inventários, que trataremos no ponto seguinte.

### **3. A MENSURAÇÃO DOS INVENTÁRIOS**

Um dos aspetos mais relevantes relacionado com os inventários é a determinação do seu valor, ou seja, a sua mensuração.

Várias questões se colocam relativamente à mensuração dos inventários, nomeadamente a existência de diversas formas de custeio; a imputação aos inventários dos custos indiretos de produção; o tratamento dos custos de inatividade; a capitalização dos encargos financeiros; a imputação aos inventários das variações entre o custo-padrão e os custos reais, em caso de mensuração pelo uso de custos-padrão; o ajustamento necessário para reduzir os inventários ao seu valor de realização; a decisão de classificação como inventários ou como outros ativos (nomeadamente ativos fixos tangíveis e propriedades de investimento), entre outros (Rodrigues, 2016).

Passaremos a analisar a mensuração dos inventários atendendo aos fluxos de entrada e aos fluxos de saída, abordando alguns dos aspetos que acabamos de mencionar.

#### **3.1. Mensuração dos fluxos de entrada**

Segundo o §9 da NCRF 18, os inventários devem ser mensurados pelo seu custo ou valor realizável líquido (dos dois o mais baixo).

A determinação do custo dos inventários está explícita nos §§10 a 22 da referida norma, salientando-se que este deve incluir os custos de compra, custos de conversão e outros custos incorridos para colocar os inventários no seu local e condições atuais.

Sobre os custos de compra, o §11 indica que estes “incluem o preço de compra, direitos de importação e outros impostos (que não sejam os subseqüentemente recuperáveis das entidades fiscais pela entidade) e custos de transporte, manuseamento e outros custos

diretamente atribuíveis à aquisição de bens acabados, de materiais e de serviços. Os descontos comerciais, abatimentos e outros itens semelhantes devem ser deduzidos na determinação dos custos de compra”.

Segundo o §12, os custos de conversão “incluem os custos diretamente relacionados com as unidades de produção, tais como mão de obra direta. Também incluem uma imputação sistemática de gastos gerais de produção fixos e variáveis que sejam incorridos ao converter matérias em bens acabados. Os gastos gerais de produção fixos são os custos indiretos de produção que permaneçam relativamente constantes independentemente do volume de produção, tais como a depreciação e manutenção de edifícios e de equipamento de fábricas e os custos de gestão e administração da fábrica. Os gastos gerais de produção variáveis são os custos indiretos de produção que variam diretamente, ou quase diretamente, com o volume de produção tais como materiais indiretos”.

Relativamente aos outros custos, o §15 refere que somente serão incluídos nos custos dos inventários até ao ponto em que sejam incorridos para os colocar no local e condições atuais. Como exemplo indica os gastos gerais que não sejam industriais ou os custos de conceção de produtos para clientes específicos.

No §16 são apresentados exemplos de custos que não devem ser incluídos nos custos dos inventários e que devem ser reconhecidos como gastos do período em que sejam incorridos, nomeadamente quantias anormais de materiais desperdiçados, de mão de obra ou de outros custos de produção; custos de armazenamento, a menos que esses custos sejam necessários no processo de produção antes de uma nova fase de produção; gastos gerais administrativos que não contribuam para colocar os inventários no seu local e na sua condição atuais; e custos de vender.

O §17 acrescenta que “em circunstâncias limitadas, os custos de empréstimos obtidos são incluídos no custo dos inventários”. Tais circunstâncias estão identificadas na NCRF 10 – “Custos de Empréstimos Obtidos”, a saber: durante o período de produção/construção do inventário, se levar necessariamente um período substancial de tempo para ficar pronto para o uso pretendido (ativo que se qualifica); se o empréstimo for diretamente atribuível à construção do inventário; e, havendo dispêndios efetivos com os custos de produção do inventário. Isto significa que os custos dos empréstimos obtidos (por exemplo, juros) devem ser capitalizáveis, ou seja, incluídos no custo do inventário, se o ativo em questão for um ativo que se qualifica (§8 da NCRF 10), e até ao momento em que as atividades necessárias para preparar o ativo elegível para o uso pretendido ou para a sua venda estejam concluídas (§22 da NCRF 10). Caso estas condições não se cumpram, então tais custos de empréstimos obtidos devem ser reconhecidos como gasto do período em que ocorrem. No entanto,

segundo o §4 da NCRF 10, uma entidade não tem obrigação de aplicar esta norma a custos de empréstimos obtidos que sejam diretamente atribuíveis à aquisição, construção ou produção de inventários que sejam fabricados, ou de outro modo produzidos, em grandes quantidades de uma forma repetitiva.

Uma vez estudado como determinar o custo do inventário, importa analisar o que se entende por valor realizável líquido, uma vez que, em conformidade com o referido *supra*, o ativo deve ser mensurado pelo menor entre o custo e o valor realizável líquido.

De acordo com o §6, o valor realizável líquido “é o preço de venda estimado no decurso ordinário da atividade empresarial menos os custos estimados de acabamento e os custos estimados necessários para efetuar a venda”. A determinação do valor realizável líquido deve atender às “provas mais fiáveis disponíveis no momento em que sejam feitas as estimativas quanto à quantia que se espera que os inventários venham a realizar” (§30 da NCRF 18).

Reduzir o custo do inventário para o seu valor realizável líquido justifica-se se pensarmos que os ativos não devem estar escriturados por um valor superior ao que resultaria da sua venda ou uso (§28 da NCRF 18). Digamos que estamos perante o que Silva e Neto (2015) chamam de “reafirmação do ‘princípio’ da prudência”.

A questão que se coloca é: em que circunstâncias se reduz o custo do ativo para o seu valor realizável líquido?

Esta redução é efetuada quando, segundo o §28 da NCRF 18, o custo dos ativos não for recuperável, ou seja, quando os ativos:

- estiverem danificados;
- se tornarem total ou parcialmente obsoletos; ou ainda,
- se os seus preços de venda tiverem diminuído.

Este ajustamento do custo do ativo para o seu valor realizável, quando este último seja inferior ao primeiro, respeita ao que chamamos de reconhecimento de imparidades em inventários. A perda por imparidade em inventários corresponderá à diferença entre o custo do ativo e o seu valor realizável líquido à data do teste de imparidade (usualmente a 31/12). A perda por imparidade implica uma redução do valor do ativo numa conta da classe 3 e o reconhecimento de um gasto pelo mesmo montante. Como refere o §34 da NCRF 18, “a quantia de qualquer ajustamento dos inventários para o valor realizável líquido e todas as perdas de inventários devem ser reconhecidas como um gasto do período em que o ajustamento ou perda ocorra”.

Segundo o §33 da NCRF 18, após o registo desse ajustamento, ou se quisermos da perda por imparidade, isto é, em cada período subsequente, é efetuada uma nova avaliação do valor realizável líquido, de forma a verificar se as circunstâncias que levaram ao reconhecimento da perda por imparidade deixaram de existir, ou se o valor realizável líquido aumentou devido a condições económicas. Caso algum destes factores se verifique, procede-se à reversão da perda por imparidade, estando esta reversão limitada ao valor da perda por imparidade originalmente existente. Pretende-se com esta reversão que o ativo fique escriturado pelo menor entre o custo e o novo valor realizável líquido. Como refere o §34 da NCRF 18, “a quantia de qualquer reversão do ajustamento de inventários, proveniente de um aumento no valor realizável líquido, deve ser reconhecida como uma redução na quantia de inventários reconhecida como um gasto no período em que a reversão ocorra”. Em conformidade com o referido, a reversão da perda por imparidade implica um aumento do valor do ativo, reduzindo a perda por imparidade registada na classe 3 e o reconhecimento de um rendimento no mesmo valor.

Caso não se verifique as situações anteriores e, portanto, não sejam reconhecidas perdas por imparidade nem reversões às mesmas, o ativo permanecerá escriturado pelo seu custo, sendo esta quantia reconhecida como um gasto do período em que o rédito da venda desse ativo seja reconhecido (§34 da NCRF 18), aspeto que analisaremos no subponto seguinte quanto à mensuração das saídas de inventários.

### **3.2. Mensuração dos fluxos de saída**

O §19, da NCRF 20 – “Rédito”, na parte relativa à venda de bens, refere que “o rédito e os gastos que se relacionem com a mesma transação ou outro acontecimento são reconhecidos simultaneamente”. Segundo Vasconcelos (2011, p. 35), o rédito ocorre, para a maioria das situações, “quando o vendedor entrega o bem ou serviço ao comprador e emite a respetiva fatura (ou documento equivalente)”.

Em concordância, o §34 da NCRF 18 em estudo, refere que “quando os inventários forem vendidos, a quantia escriturada desses inventários deve ser reconhecida como um gasto do período em que o respetivo rédito seja reconhecido”.

Isto significa que, quando se procede à venda de um inventário, no exercício em que o rédito da venda é reconhecido, deve também ser reconhecido um gasto, relativo ao custo das mercadorias vendidas.

O custo das mercadorias vendidas, ou custo de venda como a NCRF 18 a este se refere, “consiste nos custos previamente incluídos na mensuração do inventário agora vendido, nos gastos gerais de produção não imputados e nas quantias anormais de custos de produção de

inventários. As circunstâncias da entidade também podem admitir a inclusão de outras quantias, tais como custos de distribuição” (§35 da NCRF 18).

O momento de determinação e registo do custo das mercadorias vendidas, vai depender do sistema de inventário aplicado pela empresa.

Se a empresa aplicar o sistema de inventário periódico, o custo das mercadorias vendidas apenas é calculado no final do exercício económico, ou período de relato, para a totalidade das vendas efetuadas naquele período, através de uma fórmula algébrica que atende às existências físicas finais em armazém, ao saldo inicial de inventários, às compras efetuadas no exercício, bem como às regularizações que os inventários sofreram durante o período em causa. Uma vez que o custo das mercadorias vendidas apenas é determinado no final do exercício económico, ao longo do ano “não se gera informação que permita conhecer as quantidades e os valores atualizados existentes em *stocks*” (Gonçalves *et al.*, 2015, p. 385).

Por outro lado, se a empresa aplicar o sistema de inventário permanente, o custo das mercadorias vendidas é determinado e registado à medida que os inventários são vendidos, isto é, ao longo do exercício económico e para cada venda separadamente. Assim com este sistema de inventário, quando a empresa efetua uma compra, regista a entrada ao respetivo custo e quando vende regista a saída ao custo da mercadoria vendida; portanto, com o sistema de inventário permanente podem conhecer-se “a todo o momento, as quantidades e o valor dos bens em *stock*, assim como o custo dos bens vendidos” (Gonçalves *et al.*, 2015, p. 383).

É neste último sistema de inventário que a determinação do custo das matérias consumidas está mais dificultada, porque existem diferentes preços a que são realizadas as compras e pela existência de inúmeros lotes em armazém, não sendo possível, muitas vezes, individualizá-los. Assim, torna-se essencial definir fórmulas de custeio para mensurar as saídas de inventários, em sistema de inventário permanente.

De acordo com os §§23 a 27 da NCRF 18 é possível adotar como fórmulas de custeio o custo específico, o FIFO (*First In, First Out*) e o custo médio ponderado, referindo no §25 que “uma entidade deve usar a mesma fórmula de custeio para todos os inventários que tenham uma natureza e um uso semelhantes para a entidade. Para os inventários que tenham outra natureza ou uso, poderão justificar-se diferentes fórmulas de custeio”.

Relativamente ao custo específico, o §24 ressalta que “a identificação específica do custo significa que são atribuídos custos específicos a elementos identificados de inventário. Este é o tratamento apropriado para os itens que sejam segregados para um projeto específico, independentemente de eles terem sido comprados ou produzidos”.

Quanto ao FIFO, de acordo com o §27 pressupõe-se que “os itens de inventário que foram comprados ou produzidos primeiro sejam vendidos em primeiro lugar e conseqüentemente os itens que permanecerem em inventário no fim do período sejam os itens mais recentemente comprados ou produzidos”.

No que respeita ao custo médio ponderado, o §27 destaca que “o custo de cada item é determinado a partir da média ponderada do custo de itens semelhantes no começo de um período e do custo de itens semelhantes comprados ou produzidos durante o período. A média pode ser determinada numa base periódica ou à medida que cada entrega adicional seja recebida, o que depende das circunstâncias da entidade”.

Conforme Gonçalves *et al.* (2015), o custo específico aplica-se a produtos mais heterogêneos, com poucas unidades em *stock* e com elevado valor unitário; enquanto que, o custo médio ponderado e o FIFO aplicam-se àqueles produtos com menor valor unitário, mais difíceis de distinguir e com elevadas rotações de *stocks*.

Note-se também, em conformidade com Ferreira (2012), que apenas o custo específico permite identificar fisicamente as saídas de inventários, não sendo isso possível para os restantes métodos acima referidos.

Como referido no ponto 2.2. deste trabalho, todo este processo implica a elaboração de fichas de armazém individualizadas.

A NCRF 18 apresenta ainda o método do custo padrão e o método do retalho como técnicas para a mensuração do custo de inventários que, segundo o §21 “podem ser usadas por conveniência se os resultados se aproximarem do custo”.

“Os custos padrão tomam em consideração os níveis normais dos materiais e consumíveis, da mão-de-obra, da eficiência e da utilização da capacidade produtiva. Estes devem ser regularmente revistos e, se necessário, devem sê-lo à luz das condições correntes” (§21 da NCRF 18).

“O método de retalho é muitas vezes usado no setor de retalho para mensurar inventários de grande quantidade de itens que mudam rapidamente, que têm margens semelhantes e para os quais não é praticável usar outros métodos de custeio. O custo do inventário é determinado pela redução do valor de venda do inventário na percentagem apropriada da margem bruta. A percentagem usada toma em consideração o inventário que tenha sido marcado abaixo do seu preço de venda original. É usada muitas vezes uma percentagem média para cada departamento de retalho” (§22 da NCRF 18).

#### **4. AS DIVULGAÇÕES DOS INVENTÁRIOS NO ÂMBITO DA SUA MENSURAÇÃO**

Com a entrada em vigor do SNC, a divulgação da informação contabilística assumiu um papel muito relevante na credibilidade da informação financeira. A par da apresentação das demonstrações financeiras, a divulgação tem um papel fundamental na normalização contabilística interna e na harmonização internacional. Com uma divulgação mais transparente e relevante, aumenta a comparabilidade e conseqüente fiabilidade para os utilizadores dessa mesma informação.

Martins *et al.* (2014) analisaram o grau de cumprimento das divulgações e referiram a importância não apenas das divulgações voluntárias, como também das divulgações obrigatórias. Os autores referem que “as teorias com maior predominância sobre o grau de explicação dos níveis de cumprimento obrigatório e voluntário da informação recaem sobre a teoria de agência, teoria dos custos políticos e teoria da legitimidade” (Martins *et al.*, 2014, p. 8). Até porque o não cumprimento das divulgações obrigatórias pode desencadear uma investigação das demonstrações financeiras por parte do Estado, daí que as empresas optem por divulgar ao invés de correr esse risco futuro (Tsalavoutas, 2009, como citado em Martins *et al.*, 2014, p. 8).

No que se refere às divulgações obrigatórias no âmbito da NCRF 18, o Anexo às demonstrações financeiras refere que deverão ser divulgadas, em sequência dos procedimentos contidos na norma dos inventários, as informações que se considerem relevantes para a correta interpretação das quantias inseridas nas demonstrações financeiras. Assim, em nota específica para esta matéria, devem ser divulgadas as políticas contabilísticas adotadas na mensuração dos inventários, assim como a fórmula de custeio utilizada e o apuramento do custo das vendas. É requerido também que seja divulgada a quantia escriturada dos inventários em classificações apropriadas. Nas situações em que seja aplicado o valor realizável líquido, isto é, quando haja ajustamentos a fazer aos inventários (imparidades), deve ser divulgada a quantia desses inventários, assim como as quantias de inventários e os ajustamentos/reversões de inventários que foram reconhecidas como gasto durante o período em causa. No caso das reversões, é exigida a divulgação dos acontecimentos ou circunstâncias que conduziram a tal reversão.

Tratando-se de custos de empréstimos obtidos, por exemplo juros, que sejam incluídos no custo de produção de inventários, em conformidade com a NCRF 10 – “Custos de empréstimos obtidos”, é exigida a divulgação dessas quantias no âmbito da NCRF 18 – “Inventários”.

## 5. A PROBLEMÁTICA DA MENSURAÇÃO DA PRODUÇÃO CONJUNTA E A NCRF 18

### 5.1. Caracterização da produção conjunta

A produção conjunta é um regime de produção múltiplo no qual a fabricação de um produto, através da transformação de uma ou de diversas matérias-primas, obriga necessária e simultaneamente à fabricação de outros produtos (Ferreira *et al.*, 2016; Caiado, 2015; Ferreira *et al.*, 2014; Burns *et al.*, 2013; Drury, 2012; Franco *et al.*, 2009; Pérez *et al.*, 1999). Como referem Nabais e Nabais (2016, p. 122), estamos na presença da produção conjunta “se do processo produtivo, por um imperativo físico ou químico, resultam simultaneamente produtos distintos que não podiam ser obtidos em separado”. Assim, os produtos são interdependentes, não havendo separação entre eles, obrigando a fabricação de um produto à fabricação de outros produtos que não se podem identificar antes de um determinado ciclo de produção. Coelho (2012, p. 321) considera que estamos na presença de produção conjunta “quando da mesma ação produtiva, e do mesmo processo produtivo, resultam simultaneamente produtos com qualidade e características distintas, cuja obtenção isolada e independente é, umas vezes, física e quimicamente impossível e noutras economicamente incomportável em termos de custos”.

Obviamente que esta situação complica o cálculo do custo unitário dos produtos, na medida em que, por um lado, há custos que são comuns aos vários produtos conjuntos (custos conjuntos) e, por outro, existem diferentes tipos de produtos com diferente importância para a empresa.

De acordo com Ferreira *et al.* (2016) e Hansen e Mowen (2001), neste tipo de processo produtivo existem duas fases, onde numa primeira fase temos a produção conjunta (em que os produtos ainda não se autonomizaram) e a seguir temos uma fase disjunta em que a produção de um produto realiza-se independentemente de qualquer outro (os produtos já se autonomizaram e podem ser objeto de operações de transformação específicas e diferentes em relação a cada produto). O que separa as fases designa-se por ponto de separação (momento em que passamos a identificar e individualizar os produtos). Até ao ponto de separação os produtos não são identificáveis como produção diferenciada (Nabais e Nabais, 2016). Assim, o ponto de separação é como uma fronteira que separa os custos conjuntos e os custos específicos, ou seja, segundo Pérez *et al.* (1999, p. 101), “é a etapa do processo produtivo no qual cessa o processamento industrial em conjunto”. Na primeira fase não se consegue identificar os custos para cada produto, quer dizer que os custos são comuns e conjuntos, no entanto, na segunda fase já podemos identificá-los, são custos autónomos e

específicos (custos ocorridos após o ponto de separação derivados de transformações adicionais ou da distribuição dos produtos).

Importa referir que a partir do ponto de separação, uma empresa pode vender o produto final obtido, ou então submetê-lo a outro processo produtivo específico para obter um produto derivado do produto principal. Podemos ainda referir que em certas empresas industriais podem existir vários pontos de separação, isto é, a partir do primeiro ponto de separação obtemos dois ou mais subprodutos, que poderão sofrer nova transformação distinta, verificando-se outro ponto de separação porque do subproduto obtemos outro subproduto, onde o problema de especificar o custo ao produto ainda se torna mais complicado (Nabais e Nabais, 2016; Ferreira *et al.*, 2014; Carvalho, 2003; Pereira e Franco, 2001).

Peña e Riera (2003) ressaltam a necessidade de distinguir os custos conjuntos e os custos comuns, porque segundo os autores os custos conjuntos são custos comuns, mas nem todos os custos comuns são conjuntos. Segundo Carvalho (2003, p. 46), "o termo custo conjunto é mais restrito que o termo custo comum". Para o autor, esta distinção é notável quando se fala em produção múltipla disjunta, na qual os custos comuns têm uma relação entre o fator produtivo e os produtos obtidos; no entanto, no que respeita aos custos conjuntos, na produção múltipla conjunta, não é possível estabelecer uma relação de causa e efeito entre cada fator produtivo e cada um dos produtos obtidos. Como assinala Coelho (2012, p. 323), "o termo custo comum deve ser utilizado para todos os casos de produção múltipla, quer disjunta, quer conjunta".

## **5.2. Causas da produção conjunta**

Segundo Coelho (2012), Carvalho (2003) e Correia (1999) são várias as causas da produção conjunta, nomeadamente, a interdependência física forçosa entre os produtos laborados; a interdependência tecnológica; o melhor aproveitamento da capacidade produtiva; economias de escala de produção; aumentar o volume potencial das vendas totais; reduzir custos de conversão, entre outras. Além disso, os referidos autores salientam que existem várias razões que levam as organizações a repartir os custos conjuntos, em concreto, para efeitos de relato financeiro (interno e externo) e relato fiscal; cálculo do seguro de inventários; determinação do custo de reembolso de contratos de venda parcial de produção conjunta; e para efeitos de regulamentação de preços (estabelecimento das taxas de ajustamento que justifiquem os preços praticados). A necessidade de mensurar os inventários, tanto de produtos e trabalhos em curso como de produtos acabados, com vista à elaboração da demonstração dos resultados e do balanço, obriga a repartir os custos conjuntos pelos produtos. No mesmo sentido, Nabais e Nabais (2016) afirmam que a produção conjunta pode ser devida a um

imperativo económico (de modo a reduzir gastos através do aproveitamento eficiente das matérias e da capacidade produtiva instalada ou da diversificação da produção para fazer face às necessidades do mercado).

### **5.3. Distinção entre produtos conjuntos**

Para Caiado (2015) e Franco *et al.* (2009), a distinção entre produtos conjuntos, de acordo com o seu valor, varia com o tempo e com as condições económicas. Assim, estamos na presença de produtos principais quando estes representam o objetivo principal da empresa e têm um valor comercial superior aos restantes produtos obtidos na mesma produção; de produtos secundários ou subprodutos quando não constituem o objeto principal da atividade da empresa, sendo obtidos como consequência da fabricação dos produtos principais e tendo geralmente valor comercial, mas este tende a ser inferior ao dos produtos principais, e de resíduos quando estamos perante produtos de reduzido ou nenhum valor comercial, podendo, inclusive, originar custos adicionais, como por exemplo, custos de remoção e de transporte. Coelho (2012, p. 328) alerta que “embora os desperdícios, em certas situações, sejam fisicamente semelhantes aos resíduos, os materiais que se obtêm apresentam uma determinada relação com a matéria inicial (recursos) nos primeiros, enquanto os resíduos já têm transformações incorporadas e, por isso, estão mais próximos do conceito de produto”. Nabais e Nabais (2016) acrescentam que em termos práticos esta distinção não é definitiva, pois irá depender dos preços de venda relativos e da dificuldade em delimitar, em certas unidades industriais, a distinção entre subprodutos e resíduos.

### **5.4. Critérios de repartição dos custos conjuntos**

O custeio dos produtos implica, por um lado, o apuramento dos custos conjuntos e, por outro, o apuramento dos custos específicos (que podem não ser apenas custos de produção, mas também, da administração, da distribuição ou de financiamento). A repartição dos custos conjuntos pelos diferentes produtos é um dos problemas mais delicados no âmbito da contabilidade de custos. De acordo com o §14 da NCRF 18, “a maior parte dos subprodutos, pela sua natureza, são imateriais. Quando seja este o caso, eles são muitas vezes mensurados pelo valor realizável líquido e este valor é deduzido do custo do produto principal. Como consequência, a quantia escriturada do produto principal não é materialmente diferente do seu custo”. A mesma norma refere que “(...) quando os custos de conversão de cada produto não sejam separadamente identificáveis, eles são imputados entre os produtos por um critério racional e consistente. A imputação pode ser baseada, por exemplo, no valor relativo das vendas de cada produto, seja na fase do processo de produção quando os produtos se tornam separadamente identificáveis, seja no acabamento da produção”.

Sobre esta questão a literatura refere que o critério frequentemente adotado para imputar ao subproduto ou ao resíduo a parte que lhe respeita nos custos conjuntos, quando têm valor de mercado e este é conhecido, consiste em atribuir-lhe um custo igual ao seu valor de venda. É conhecido por critério do lucro nulo, dado que ao imputar um custo igual ao seu valor de venda no ponto de separação, o seu resultado apresentado pela contabilidade será nulo (Nabais e Nabais, 2016; Coelho, 2012; Pereira e Franco, 2001). Não obstante, de acordo com os autores, são frequentes os casos em que os resíduos não têm qualquer valor de venda ou que este é hipotético. Nestes casos, não se atribui ao resíduo qualquer custo aquando da sua obtenção (conhecido por critério do custo nulo), sendo todos os custos conjuntos imputados aos produtos principais. Se eventualmente for obtido algum rendimento com a sua venda, aquele é considerado no resultado do produto ou produtos que o ocasionaram. Na opinião de Mortal (2005, p. 11), “pelo que toca aos resíduos e aos desperdícios, é costume proceder como se não existissem (critério custo nulo), mas podem também ser avaliados por qualquer dos outros critérios, desde que sejam vendáveis”, ressaltando que muitas vezes os mesmos não só não têm qualquer valor, como a sua remoção pode implicar custos significativos. Coelho (2012, p. 344) salienta que “independentemente da decisão de atribuir uma parte dos custos conjuntos aos subprodutos, qualquer custo incorrido no processamento de um subproduto, depois do ponto de separação, deve ser-lhe atribuído desde que tal procedimento represente um benefício apenas para esse subproduto”.

No que se respeita aos produtos principais, os critérios de repartição de custos conjuntos tradicionalmente referidos na literatura são: o critério das quantidades produzidas, o critério do valor das vendas da produção e o critério do valor da produção reportado ao ponto de separação dos produtos.

De acordo com o primeiro critério repartem-se os custos conjuntos pelos produtos proporcionalmente às quantidades obtidas de cada um deles (Nabais e Nabais, 2016; Caiado, 2015). Franco *et al.* (2009) referem que este critério é utilizado quando os produtos principais têm a mesma unidade de medida. Assim, por este método determina-se o mesmo custo unitário para cada produto, independentemente do preço de venda de cada produto. No entanto, pelo facto de não atender ao valor comercial dos produtos nem aos seus custos específicos industriais e não industriais que possam existir, este critério poderá originar resultados nulos ou até negativos (se o preço de venda for muito elevado). Não é, pois, aconselhável quando os preços de venda dos produtos diferem sensivelmente.

O segundo critério consiste em repartir os custos conjuntos pelos produtos proporcionalmente ao respetivo valor de venda de produção. Apresenta como vantagem o facto de considerar a

capacidade de os produtos gerarem rendimentos, no entanto, mantém a mesma margem bruta de venda e não considera os custos específicos (Nabais e Nabais, 2016; Caiado, 2015).

O terceiro critério reparte os custos conjuntos proporcionalmente ao seu valor de venda no ponto de separação, isto é, ao valor das vendas são deduzidos os custos específicos (Nabais e Nabais, 2016; Caiado, 2015). Segundo Hansen e Mowen (2001) quanto mais elevado for o valor de mercado maior será a proporção de custo conjunto imputado ao produto, tendo em conta que os preços no ponto de separação são estáveis. Este método é considerado o mais completo na medida em que, para além de considerar a capacidade de os produtos gerarem rendimentos, também considera os custos específicos, industriais e não industriais, que possam existir. Para Nabais e Nabais (2016, p. 126), este critério é o mais aconselhável “na medida em que todos os produtos conjuntos registarão margens iguais (...)”. Assim, os inventários são mensurados por custos unitários que se traduzem em percentagens iguais.

Apesar dos critérios apresentados, a literatura é unânime em considerar que a imputação dos custos conjuntos não é relevante para tomar decisões sobre os produtos em si, isto é, decidir se interessa a fabricação após o ponto de separação ou se é mais conveniente vender no ponto de separação (caso exista mercado para o produto). Se a empresa decidir continuar com o processo de fabricação a partir do ponto de separação, os custos conjuntos são irrelevantes porque antes do ponto de separação são inevitáveis, ou seja, já ocorreram (os custos que foram assumidos até ao ponto de separação não podem ser modificados). Assim, o importante é comparar o valor de venda no ponto de separação com o valor de venda no final do processo adicional (conhecido por rendimento relevante) (Franco *et al.*, 2009; Mortal, 2005; Pereira e Franco, 2001; Marti, 1999; Horngren *et al.*, 1997). Na opinião de Carvalho (2003, p. 48) “é irrelevante, em termos de tomada decisão, repartir os custos conjuntos por cada produto, dado que não se pode decidir produzir um produto e não produzir outro”. Nabais e Nabais (2016, p. 126) ressaltam que os critérios utilizados para repartição dos gastos apresentam um elevado grau de arbitrariedade pelo que a sua utilização se limita “à avaliação dos *stocks* de produto existentes no fim de cada período contabilístico e, por conseguinte, à determinação dos resultados”. Coelho (2012) acrescenta que os critérios raramente são satisfatórios, porém, para dar resposta às necessidades de informação externa, é essencial a repartição dos custos conjuntos.

Na tabela seguinte apresentamos uma síntese das principais vantagens e desvantagens associadas a cada um dos critérios de repartição dos custos conjuntos pelos produtos principais.



**Tabela 1: Síntese comparativa dos critérios de imputação dos custos conjuntos pelos produtos principais**

<b>Crítérios de imputação</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Quantidades produzidas</b>	Determina o mesmo custo unitário para cada produto; Fácil aplicação.	Não considera o valor de mercado/comercial dos produtos (resultados não ajustados à realidade); Não considera os custos específicos (industriais e não industriais); Apenas pode ser utilizado quando os produtos principais se encontram expressos na mesma unidade de medida; Pode imputar custos conjuntos superiores ao valor realizável líquido; Elevado grau de arbitrariedade; Irrelevante em termos de tomada de decisão.
<b>Valor de vendas da produção</b>	Considera o valor de mercado/comercial dos produtos, ou seja, a capacidade de os produtos gerarem rendimentos; Pode ser aplicado a produtos expressos em unidades de medida diferentes; Garante uniformidade nas margens brutas; Fácil aplicação.	Não considera os custos específicos (industriais e não industriais); Uma alteração nos preços de venda dos produtos implica uma alteração nos custos conjuntos imputados aos produtos, ainda que não se produza quaisquer alterações nas condições como se desenvolve o processo produtivo; Elevado grau de arbitrariedade; Irrelevante em termos de tomada de decisão.
<b>Valor de vendas da produção reportado ao ponto de separação</b>	Crítério mais completo; Informa sobre a contribuição de cada produto para a absorção dos custos conjuntos; Permite determinar se a eliminação de algum custo específico melhora o resultado global de exploração; Considera os custos específicos (industriais e não industriais); Considera o valor de mercado dos produtos.	De difícil aplicação em situações onde ocorram diversos pontos de separação; Uma alteração nos preços de venda dos produtos implica uma alteração nos custos conjuntos imputados aos produtos; Elevado grau de arbitrariedade; Irrelevante em termos de tomada de decisão.

Fonte: elaboração própria, a partir de Nabais e Nabais (2016), Caiado (2015), Coelho (2012), Franco *et al.* (2009) e Rocha e Rubio (1999).

## 6. CONCLUSÃO

Seguindo as orientações da UE com vista à harmonização da contabilidade a nível europeu e face às normas internacionais de contabilidade do IASB, foi aprovado o novo SNC, no ano de 2015, que inclui a NCRF 18 cujo objetivo é tratar das questões inerentes à mensuração dos inventários, na qual se baseou este trabalho.

Com a elaboração deste trabalho podemos concluir que a NCRF 18 é omissa quanto ao tratamento das questões do reconhecimento dos inventários, o que implicou um recurso à estrutura concetual do SNC com vista à análise dos critérios de reconhecimento que um elemento deve cumprir para o seu reconhecimento como ativo, e neste caso específico como inventário.

Um dos critérios de reconhecimento, referido na estrutura concetual do SNC, para que qualquer elemento seja reconhecido (ou incorporado) numa demonstração financeira é a sua mensuração fiável, aspeto que foi o objeto de estudo deste trabalho.

Assim, no que se refere à mensuração das entradas dos inventários, concluímos que estes devem ser registados ao custo de aquisição ou custo de produção. No primeiro caso, ou seja, no custo de aquisição, deve incluir-se o preço de compra e as despesas adicionais de compra como é o caso dos custos de transporte e seguros das mercadorias, entre outros. No segundo caso, custos de produção, devem ser incluídos os gastos gerais de produção fixos e variáveis. Nas situações em que se incorra em custos de empréstimos obtidos relativos a um ativo que se qualifica, ao abrigo da NCRF 10, estes devem ser capitalizados no custo do ativo, caso contrário são reconhecidos como gasto do exercício em que ocorram. Em nenhuma das situações devem ser incluídas as quantias anormais de materiais desperdiçados, de mão de obra ou de outros custos de produção; custos de armazenamento, salvo as exceções analisadas; os gastos gerais administrativos que não contribuam para colocar os inventários no seu local e na sua condição atuais; e, os custos de vender.

De destacar que sempre que um ativo esteja escriturado por um custo que seja superior ao seu valor realizável líquido, este deve ser alvo de ajustamento, registando-se uma perda por imparidade pela diferença, originando um gasto para a entidade, que pode vir a ser revertido quando a situação que o originou deixar de existir.

Relativamente à mensuração das saídas, como vimos, no exercício económico em que é reconhecido o réditto da venda do bem, deve ser reconhecido o correspondente gasto, ou seja, o custo das mercadorias vendidas, ou custo da venda conforme designação aplicada na NCRF 18. Este custo é determinado no final do exercício económico se a empresa aplicar o sistema de inventário periódico; ou, ao longo do exercício económico, à medida que se dá

saída dos bens, se a empresa aplicar o sistema de inventário permanente. Para este último caso, e segundo a NCRF 18, pode usar-se uma das seguintes fórmulas de custeio: custo específico, FIFO ou custo médio ponderado.

Fazendo uma análise da mensuração dos ativos, numa perspetiva de contabilidade de custos, deparamo-nos com a problemática da mensuração da produção conjunta, aspeto estudado no ponto cinco deste trabalho. A interdependência física forçosa entre os produtos laborados, a interdependência tecnológica, o melhor aproveitamento da capacidade produtiva, as economias de escala de produção, entre outras, são razões para se recorrer à produção conjunta. Como vimos a produção conjunta implica, numa primeira fase, a existência de custos comuns e conjuntos, e numa segunda fase, após um ponto de separação, a existência de custos autónomos e específicos. O problema reside na determinação do custo unitário dos produtos, na medida em que nessa primeira fase não se consegue identificar os custos para cada produto. Todavia, a necessidade de mensurar os inventários, tanto de produtos e trabalhos em curso como de produtos acabados, com vista à elaboração da demonstração dos resultados e do balanço, obriga a repartir os custos conjuntos pelos produtos.

Assim, pelo estudo efetuado concluímos que para imputar ao subproduto ou ao resíduo a parte que lhe respeita nos custos conjuntos, o critério frequentemente adotado, quando têm valor de mercado e este é conhecido, consiste em atribuir-lhe um custo igual ao seu valor de venda, também chamado de critério do lucro nulo. Relativamente aos produtos principais, os critérios de repartição de custos conjuntos tradicionalmente referidos na literatura são: o critério das quantidades produzidas, o critério do valor das vendas da produção e o critério do valor da produção reportado ao ponto de separação dos produtos. Todavia, se a imputação de custos conjuntos é necessária para efeitos de elaboração das demonstrações financeiras, segundo a revisão de literatura efetuada, não é relevante para a tomada de decisões sobre os produtos em si, isto é, decidir se interessa a fabricação após o ponto de separação ou se é mais conveniente vender no ponto de separação (caso exista mercado para o produto).

Concluímos assim dizendo que, com as recentes alterações dos sistemas contabilísticos empresariais de Portugal, deu-se um importante passo com vista à harmonização da contabilidade a nível europeu e internacional, nomeadamente com a introdução do valor realizável líquido, e conseqüentemente o justo valor, na mensuração dos inventários.

Com este trabalho pretendeu-se contribuir para uma análise mais detalhada das matérias relacionadas com a mensuração dos inventários, podendo auxiliar na elaboração de futuros trabalhos académicos.

Este trabalho tem como limitação o facto de ser iminentemente teórico, pretendendo-se futuramente recolher informações e opiniões através da realização de entrevistas/estudos de

caso que possam vir a facilitar a obtenção de dados mais objetivos e detalhados e enriquecer o intercâmbio de experiências e percepções individuais sobre esta temática.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Burns, J.; Quinn, M.; Warren, L. & Oliveira, J. (2013). *Management Accounting*. London: McGraw-Hill.
- Caiado, A. (2015). *Contabilidade Analítica e de Gestão*, Lisboa: Áreas Editora.
- Carvalho, J. (2003). Produção Conjunta: Conceitos e Métodos de Cálculo de Custos. *Revista TOC*, (43), 45-52.
- Coelho, M. (2012). *Contabilidade Analítica e de Gestão*. Lisboa: Almedina.
- Correia, F. (1999). Produção conjunta e afectação dos custos conjuntos. *Euroconta*, (65), 10-19.
- Drury, C. (2012). *Management and Cost Accounting*. London: Cengage Learning.
- Ferreira, C. (2012). *A mensuração dos inventários*. Dissertação de Mestrado, ISCA – Universidade de Aveiro.
- Ferreira, D.; Caldeira, C.; Asseiceiro, J.; Vieira, J. & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão: Estratégia de Custos e de Resultados*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Ferreira, D.; Caldeira, C.; Asseiceiro, J.; Vieira, J. & Vicente, C. (2016). *Contabilidade de Gestão: Estratégia de Custos e de Resultados – Casos Práticos*, Vol. I, Lisboa: Rei dos Livros.
- Franco, V.; Oliveira, Á.; Morais, A.; Oliveira, B.; Lourenço, I.; Major, M.; Jesus, M. & Serrasqueiro, R. (2009). *Temas de Contabilidade de Gestão: Os Custos, os Resultados e a Informação para a Gestão*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Gonçalves, C.; Santos, D.; Rodrigo, J. & Fernandes, S. (2015). *Contabilidade Financeira Explicada – Manual Prático*. Porto: Vida Económica.
- Hansen, D.; Mowen, M. (2001). *Gestão de Custos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Horngren, C.; Foster, G. & Datar, S. (1997). *Contabilidade de Custos*. Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Martins, H.; Oliveira, J. & Azevedo, G. (2014). Cumprimento dos requisitos de divulgação da NCRF 18 – Inventários. *Estudos do ISCA*, IV (9), 1-22.
- Marti, J. (1999). *Contabilidad de Costes para Toma de Decisiones*. Barcelona: Desclée.
- Mortal, A. (2005). Custos conjuntos. *Revista de Contabilidade e Finanças*, (83), 8-12.
- Nabais, C. & Nabais, F. (2016). *Prática de Contabilidade Analítica e de Gestão*. Lisboa: Lidel, Edições Técnicas.
- Peña, F. & Riera, J. (2003). *Coste, Contabilidad y Gestión*. Madrid: Ediciones Centro de Estudios Financieros.
- Pereira, C. & Franco, V. (2001). *Contabilidade Analítica*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Pérez, J.; Oliveira, L. & Costa, R. (1999). *Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo: Atlas Editora.
- Rocha, A.; Rubio, J. (1999). *Princípios de Contabilidade Analítica*. Lisboa: Vislis Editores.

Rodrigues, J. (2016). *SNC – Sistema de Normalização Contabilística Explicado*. Porto: Porto Editora.

Silva, J. & Neto, A. (2015). *Inventário permanente e suas implicações*. Jorge Silva & António Neto, SROC, Lda.

Silva, E.S. & Martins, C.Q. (2016). *Classe 3 Inventários e Ativos Biológicos. Abordagem Contabilística, fiscal e auditoria*, 2ª edição. Porto: Vida Económica.

Sistema de Normalização Contabilística – SNC (2015). Decreto-lei nº 98/2015, de 2 de junho.

Vasconcelos, M. (2011). *Inventários – Reconhecimento, mensuração e desreconhecimento*. Dissertação de Mestrado, ISCAP, Porto.

## OS ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS: ESTUDO DA SUA MENSURAÇÃO EM PORTUGAL E ESPANHA

**Autora:**

Susana Catarino Rua, Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

### RESUMO

Em resultado da necessidade de comparabilidade da informação financeira, e com vista a seguir o delineado pela União Europeia, os sistemas contabilísticos privados e públicos de Portugal e Espanha foram alvo de recentes reformas. Assim, este trabalho tem por objetivos efetuar um estudo comparativo do definido na atual normalização contabilística privada (Sistema de Normalização Contabilística português e *Plan General de Contabilidad espanhol*) e pública (Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas português e *Plan General de Contabilidad Pública espanhol*), existente nesses países, quanto à mensuração dos ativos fixos tangíveis. Concluímos que as atuais normas existentes nestes países são convergentes no que respeita à mensuração no reconhecimento inicial, existindo algumas diferenças na mensuração após o reconhecimento, destacando-se a introdução do justo valor neste momento de mensuração, como critério aplicável no modelo da revalorização.

**Palavras-chave:** ativos fixos tangíveis; mensuração; Portugal; Espanha.

## TANGIBLE FIXED ASSETS: STUDY OF ITS MEASUREMENT IN PORTUGAL AND SPAIN

### ABSTRACT

In view of the comparability of financial information, and follow the outlined by the European Union, private and public accounting systems of Portugal and Spain have been targeted by recent reforms. The purpose of this study is to carry out a comparative study of what is defined in the current private accounting standards (Portuguese Accounting Standards System and Spanish General Accounting Plan) and public standards (Portuguese Accounting Standards System for Public Administrations and Spanish General Accounting Public Plan), in

those countries, regarding the measurement of tangible fixed assets. We conclude that the current standards in these countries are convergent regarding the measurement in the initial recognition, with some differences in the measurement after recognition, highlighting the introduction of fair value at this moment of measurement, as a criterion applicable in the revaluation model.

**Keywords:** tangible fixed assets; measurement; Portugal; Spain.

## 1. INTRODUÇÃO

Os ativos fixos tangíveis (AFT) são entendidos enquanto ativos com permanência superior a um ano, e por isso classificados como não correntes, utilizados na atividade operacional da entidade.

Com a evolução da normalização contabilística privada e pública e a conseqüente introdução de modelos de mensuração que atendem à relevância da informação, a mensuração fiável, deste tipo de ativos, tem desencadeado algumas problemáticas.

Por outro lado, a necessidade a globalização dos mercados e a necessidade de comparabilidade da informação financeira entre diferentes períodos e diferentes entidades e países, desencadeou reformas dos sistemas contabilísticos dos diferentes países da União Europeia (UE).

No âmbito privado, destaca-se a aprovação do Sistema de Normalização Contabilística (SNC) aprovado no ano 2009, que posteriormente sofreu alterações em resultado da transposição da Diretiva 2013/34/UE, dando assim origem ao atual SNC (2015), aplicável desde 1 de janeiro de 2016. Em resultado dessa mesma Diretiva Comunitária, em Espanha, o *Plan General de Contabilidad* (PGC), aprovado em 2007, foi recentemente alterado de forma a integrar as disposições da referida Diretiva.

No âmbito público, também com vista à harmonização da contabilidade, procedeu-se a reformas dos sistemas contabilísticos nacionais, resultando no Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP), aprovado pelo Decreto-lei nº 192/2015, de 11 de setembro, cuja aplicação é obrigatória a partir de 1 de janeiro de 2018. Em Espanha, destaca-se o novo *Plan General de Contabilidad Pública* (PGCP), aprovado em 2010, através da Orden EHA/1037/2010, de 13 de abril.

Assim, este trabalho tem por objetivos efetuar um estudo comparativo do definido no âmbito privado, no SNC (2015) e no PGC (2007), e no âmbito público, no SNC-AP (2015) e no PGCP (2010), quanto à mensuração dos ativos fixos tangíveis.

Para o efeito, este estudo apresenta no segundo capítulo uma revisão de literatura, na qual se efetua, num primeiro subponto, um enquadramento do tema, relativo à evolução da normalização contabilística em Portugal e Espanha, bem como uma análise da importância da mensuração dos ativos. Num segundo subponto do capítulo dois é estudada a mensuração dos AFT, no âmbito privado e público, em Portugal e Espanha. No terceiro capítulo é indicada a metodologia seguida neste trabalho, apresentando-se os resultados obtidos e as conclusões do mesmo, num quarto e quinto capítulos, respetivamente. Este trabalho termina com a apresentação, num sexto capítulo, das principais implicações da investigação.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Enquadramento do tema**

#### **2.1.1. A evolução da normalização contabilística em Portugal e Espanha**

De acordo com Monteiro (2013, p. 129), a normalização diz respeito à “definição de um conjunto de princípios e critérios que devam ser seguidos pelas unidades económicas”; ou seja, implica a criação de planos de contas, a definição de regras de movimentação das contas, bem como de modelos de demonstrações financeiras.

Quando não existia uma contabilidade normalizada, as entidades criavam os seus próprios planos de contas e as suas regras de contabilização das operações. Assim, a contabilidade diferia entre diferentes empresas e diferentes períodos contabilísticos, dificultando a comparabilidade da informação financeira.

Contudo, com a globalização da economia e a necessidade cada vez maior de comparabilidade da informação entre diferentes entidades, tornou-se necessário normalizar a contabilidade de cada país e harmonizá-la entre diferentes países.

Daí que, se inicialmente a preocupação era criar normas de contabilidade de um determinado país, atualmente, e com a globalização dos mercados e a pressão da União Europeia, a preocupação reside na necessidade de harmonizar a contabilidade, não só privada como também pública, entre diferentes países da UE e também a nível internacional.

Com esse intuito, foi criada em Portugal, a Comissão de Normalização Contabilística (CNC), pela Portaria nº 819/80, de 13 de outubro, enquanto organismo responsável pela emissão de normas contabilísticas, pareceres e recomendações relativas ao setor privado e ao setor público, bem como pela regulação e controlo da aplicação dessas normas contabilísticas.

No âmbito privado, destaca-se em Portugal a aprovação do SNC, em 2009, que resulta de uma adaptação das normas internacionais do *International Accounting Standards Board* (IASB) à realidade das empresas portuguesas; posteriormente alterado, em 2015, em



resultado de uma necessidade de adaptação à Diretiva 2013/34/UE. Esta Diretiva veio revogar as IV e VII Diretivas Comunitárias, introduzir em substituição uma única diretiva que regula essas matérias, bem como limitar as exigências contabilísticas das pequenas e microempresas, alterando os limites para a sua classificação. Em Espanha, ainda no âmbito privado, destaca-se a aprovação do novo *Plan General de Contabilidad*, que atende à necessidade de harmonização europeia e internacional da contabilidade, mas que, entretanto, já foi alterado, nomeadamente em resultado também da Diretiva 2013/34/UE e dos objetivos da mesma. A tabela 1 apresenta resumidamente a evolução da normalização contabilística, de âmbito privado, em Portugal e Espanha.

**Tabela 1: A evolução da normalização contabilística de âmbito privado em Portugal e Espanha**

Portugal		Espanha	
Ano	Acontecimento	Ano	Acontecimento
1977	Aprovação do primeiro POC (1977)	1973	<i>Plan General de Contabilidad</i> , primeiro passo com vista à normalização da contabilidade em Espanha
1980	Criação da Comissão de Normalização Contabilística		
1989	Aprovação de um novo POC (1989), resultante da transposição da IV Diretiva Comunitária	1990	Novo <i>Plan General de Contabilidad</i> , resultante da transposição da IV Diretiva Comunitária
1991	Transposição da VII Diretiva Comunitária, relativa às regras de consolidação de contas e, consequentemente, alteração do POC (1989)		
2002	Regulamento (CE) 1606/2002, que vem obrigar as empresas cotadas em bolsa, a aplicar, desde 2005, as normas do IASB adotadas pela União Europeia	2002	<i>Libro Blanco para la reforma de la contabilidad en España</i>
2003	"Projeto de linhas de orientação para o novo modelo de normalização contabilística nacional", da CNC		
2005	Decreto-Lei nº 35/2005, de 17 de fevereiro (transposição da Diretiva 2003/51/CE), traz novas alterações ao POC (1989)		
2007	Aprovação pela CNC do SNC	2007	Novo <i>Plan General de Contabilidad</i> , atendendo à necessidade de harmonização europeia e internacional da contabilidade
2009	Aprovação governamental do SNC (2009), pelo Decreto-lei nº 158/2009 de 13 de julho, que entrou em vigor a 1 de janeiro de 2010	2010	Real Decreto 1159/2010, de 17 de setembro, que veio alterar, entre outros aspetos, algumas das normas de reconhecimento e valoração do PGC (2007)
2011	Decreto-Lei nº 36-A/2011: aprovação do Regime de Normalização Contabilística para Entidades do Setor Não Lucrativo e do Regime Simplificado de Normalização Contabilística aplicável às Microentidades.		
2015	Decreto-Lei nº 98/2015, de 2 de junho, que aprova o novo SNC (2015), que resulta da Diretiva 2013/34/UE.	2016	Real Decreto 602/2016, de 2 de dezembro, altera o PGC (2007), em resultado da transposição da Diretiva 2013/34/UE.

Fonte: Elaboração própria.

Portanto, as recentes alterações da normalização contabilística privada, em Portugal e Espanha, resultam de Diretivas Europeias, que visam harmonizar a contabilidade a nível Europeu.

No âmbito público, destaca-se em Portugal, a provação do Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP), em 1997, e posteriormente, a aprovação de um conjunto de planos setoriais de contabilidade pública. Contudo, a existência de distintos planos de contabilidade pública, resulta num sistema contabilístico fragmentado, dificultando a comparabilidade da informação.

Face ao exposto, e em resultado de “pressões do Governo e do Ministério das Finanças para a introdução de práticas internacionais de contabilidade pública” (Gomes, Fernandes & Carvalho, 2016, p. 50), iniciou-se recentemente uma reforma da contabilidade pública em Portugal, com a aprovação em 2015, do novo SNC-AP, pelo Decreto-Lei nº 192/2015, de 11 de setembro, que tem por base o atual SNC de âmbito privado, bem como as normas internacionais de contabilidade de âmbito público do *International Public Sector Accounting Standards Board* (IPSASB).

Esta reforma resulta também dos esforços da UE com vista à harmonização da contabilidade a nível internacional, com a aprovação da Diretiva nº 2011/85/UE, de 8 de novembro, do Conselho da União Europeia, que refere, no nº 3 do art.º 16º, que até 31 de dezembro de 2011, a Comissão deveria aferir a adequabilidade das *International Public Sector Accounting Standards* (IPSAS) para os Estados membros (Jorge, 2012).

Na vizinha Espanha, o processo de adaptação das normas nacionais de contabilidade pública às normas do IPSASB ocorreu mais cedo do que em Portugal, sendo aprovado em 2010, pelo *Orden EHA/1037/2010*, de 13 de abril, um novo PGCP, que resulta da adaptação da normalização contabilística pública existente ao novo PGC de âmbito privado aprovado em 2007, bem como às normas do IPSASB.

Todos estes acontecimentos, relativos à normalização da contabilidade de âmbito privado e público em Portugal e Espanha, caminharam para um objetivo comum, que é a harmonização da contabilidade a nível europeu e internacional, permitindo um aumento da comparabilidade da informação financeira entre diferentes entidades.



**Tabela 2: A evolução da normalização contabilística de âmbito público em Portugal e Espanha**

Portugal		Espanha	
Ano	Acontecimento	Ano	Acontecimento
Até 1990	Contabilidade do orçamento	1983	<i>Plan General de Contabilidad Pública</i> (primeiro)
1990-97	Reforma da Administração Financeira do Estado	1990	Instruções de Contabilidade para a Administração Local
1997	Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP)	1994	Reforma do <i>Plan General de Contabilidad Publica</i> (adaptação ao PGC de 1990)
1999	Plano Oficial de Contabilidade da Administração Local (POCAL)		
2000	Cadastro e Inventário dos Bens do Estado (CIBE) Plano Oficial de Contabilidade para o Setor da Educação (POC-EDU) Plano Oficial de Contabilidade para o Ministério da Saúde (POC-MS)		
2002	Plano Oficial de Contabilidade das Instituições do Sistema de Solidariedade e de Segurança Social (POCISSSS)	2004	Reforma das Instruções de Contabilidade para a Administração Local (adaptação ao PGCP de 1994)
2015	Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas (SNC-AP) (adaptação ao SNC e às normas do IPSASB; em vigor apenas a 1 de janeiro de 2018)	2010	Nova reforma do <i>Plan General de Contabilidad Publica</i> (adaptação ao novo PGC de 2007 e às normas do IPSASB)
		2013	Nova reforma das Instruções de Contabilidade para a Administração Local (adaptação ao PGCP de 2010)

Fonte: Elaboração própria.

### 2.1.2. A importância da mensuração dos ativos

Tradicionalmente a mensuração dos ativos, no âmbito privado e público, baseava-se essencialmente na objetividade do seu cálculo, atendendo para isso ao custo histórico, isto é, custo de aquisição ou custo de produção.

Todavia, tanto em Portugal como em Espanha, à medida que se foram introduzindo modelos contabilísticos que se baseiam nas normas internacionais, e na relevância da informação, foram-se gradualmente introduzindo também critérios diferentes do tradicional custo histórico, nomeadamente o justo valor.

Usualmente os critérios de mensuração aparecem classificados em três grupos, conforme a entidade esteja numa posição de compra do elemento (valores de entrada), de venda (valores de saída), ou leve a cabo uma mensuração que prescindia de mercado (outros valores). Relativamente a este último grupo, Macedo (2008) refere-se a este como métodos

dependentes das expectativas da entidade, mencionando que se podem afastar do correto valor, sempre que a entidade não atue de acordo com as expectativas de mercado. Assim, como referem Morales Caparrós e Bentabol Manzanares (2004, p. 65), a mensuração depende do fim ao qual se destina, logo facilita a compreensão se classificarmos os critérios de acordo com o fim da mensuração, nos três grupos referidos.

Como exemplos destes grupos de critérios de mensuração temos: o critério do custo e o do custo de reposição, que são critérios a valores de entrada; já o critério do valor de realização (ou de liquidação) é um critério a valores de saída; ou ainda, o valor atual líquido, que usualmente se classifica como um critério baseado em outros valores que não os de mercado. O justo valor poderá ser incluído num destes grupos, conforme o critério que seja aplicado na sua estimação.

Perante a grande diversidade de critérios de mensuração existentes, questionemos qual o critério aplicar e se poderão/deverão aplicar-se vários critérios em simultâneo.

Como refere a *Asociación Española de Contabilidad y Administración* (AECA, 2001), no §309 da estrutura conceptual para as entidades públicas, “um único critério valorativo aplicado à totalidade dos elementos das demonstrações financeiras não satisfaz integralmente todos os objetivos possíveis (...) é necessário a utilização simultânea de diferentes critérios de mensuração tendo em conta em cada caso a natureza e o papel que cada elemento das demonstrações financeiras desempenha na situação e atividade da entidade económica”.

A questão não é apenas de diversidade de critérios existentes, mas também o facto de poderem ser aplicados diferentes critérios a um mesmo elemento. Autores, como por exemplo Lopes de Sá (2008, p.48), opinam que quantos mais critérios se utilizar, “ao sabor dos interessados”, maiores serão as incertezas e inseguranças, e que “adotar dois ou mais valores para a mesma coisa não é solução técnica, nem científica, mas ensejo de problemas de interpretação”, pois o facto de um elemento poder ter diferentes valores conforme a alternativa escolhida pelas partes “rompe com a ‘confiabilidade’ requerida pela fidelidade informativa”, ou seja, “o critério de alternativas é o da apologia da imprecisão porque o lógico não admite a contradição” (Lopes de Sá, 2008, p.48).

Na realidade, a aplicação de diferentes critérios de mensuração vai dificultar a interpretação dos valores inscritos nas demonstrações financeiras por parte dos seus utilizadores (Barth, 2006, p.12), podendo colocar em causa a comparabilidade da informação.

Por outro lado, é difícil que um único critério de mensuração satisfaça a procura de informação de todos os utilizadores (Navarro Galera e Rodriguez Bolivar, 2004, p.247), daí que vários autores defendem a aplicação de vários critérios de mensuração.

Em concordância, Morales Caparrós e Bentabol Manzanares (2004, p.52) referem que “é mais útil para os utilizadores da informação a possibilidade de utilização de vários critérios de mensuração conforme o momento, a natureza e o propósito específico da mensuração, do que um único critério de mensuração”.

Vemos assim que as opiniões se dividem quanto ao uso de um único critério de mensuração, ou de uma multiplicidade de critérios, existindo vantagens e desvantagens em termos de utilidade da informação.

As próprias normas internacionais, seja de âmbito privado ou público, defendem uma base de mensuração mista, conforme o elemento em causa, o momento da mensuração e também a alternativa escolhida; sendo esta última influenciada, nomeadamente, por fatores económicos, políticas da entidade de relato, normativo fiscal, entre outros aspetos.

As normas contabilísticas advertem para a necessidade de atender às características da informação financeira na escolha de um adequado critério de mensuração, nomeadamente à fiabilidade e relevância pretendida com a informação a relatar.

Cada critério permite um maior ou menor grau de relevância e fiabilidade da informação, atribuindo-lhe uma maior ou menor utilidade. Portanto, a escolha de um, ou de outro, critério de mensuração, a aplicar a um ativo específico, depende também do grau de relevância e fiabilidade que se pretende obter com a informação a fornecer.

Em suma, a seleção do critério de mensuração depende de vários aspetos, para além do momento da mensuração, nomeadamente, das características do elemento e da classe em que se integra, dos fatores de ordem económica, contabilística e também fiscal, e das características qualitativas que se pretende ver cumpridas.

## **2.2. A mensuração dos ativos fixos tangíveis**

Tanto no âmbito privado como público, as normas portuguesas e espanholas fazem a distinção de dois momentos de mensuração: a mensuração no reconhecimento e a mensuração após o reconhecimento.

De seguida analisaremos o disposto nos diplomas em estudo, nos âmbitos privado e público, quanto a cada um destes momentos de mensuração dos ativos fixos tangíveis.

### **2.2.1. Âmbito privado**

Começando pelo normativo português, ou seja, pelo SNC (2015), os ativos fixos tangíveis são estudados na Norma Contabilística e de Relato Financeiro (NCRF) 7, a qual faz a distinção dos dois momentos de mensuração anteriormente referidos.

No que respeita à mensuração no reconhecimento inicial, o §16 da NCRF 7 (SNC, 2015) refere que um AFT deve ser mensurado inicialmente pelo seu custo. O §17 da NCRF 7 (SNC, 2015), refere que o custo compreende: o preço de compra incluindo, nomeadamente, os impostos de compra não reembolsáveis; qualquer custo diretamente atribuível para colocar o ativo na localização e condição necessárias para que funcione do modo pretendido; e, a estimativa dos custos de desmantelamento e remoção do item e de restauro do local em que está localizado. O §24 dessa mesma norma refere que “o custo de um item do ativo fixo tangível é equivalente ao preço em dinheiro à data do reconhecimento”.

Todavia, no §24 da NCRF 7 (SNC, 2015) refere um caso particular de mensuração, que é os AFT obtidos por troca: neste caso o seu o custo corresponde ao justo valor do ativo. Mas se a transação de troca não tiver substância comercial (veja-se a esse respeito o §26 da NCRF 7 (SNC, 2015)), ou se o justo valor do ativo recebido ou do ativo cedido não puderem ser mensurados fiavelmente, o custo do ativo adquirido deve ser mensurado pela quantia escriturada do ativo cedido.

Relativamente à mensuração após o reconhecimento, o §29 da NCRF 7 (SNC, 2015) refere que a entidade deve escolher entre o modelo do custo e o modelo da revalorização, e a política escolhida deve ser aplicada a uma classe inteira de AFT.

No que se refere ao modelo do custo, o §30 da NCRF 7 (SNC, 2015) refere que um AFT deve ser escriturado pelo seu custo menos qualquer depreciação acumulada e quaisquer perdas por imparidade acumuladas.

Quando a opção seja o modelo da revalorização, segundo o §31 da NCRF 7 (SNC, 2015), o item do AFT deve ser escriturado por uma quantia revalorizada, que corresponde ao seu justo valor à data da revalorização menos qualquer depreciação acumulada subsequente e perdas por imparidade acumuladas subsequentes. A frequência das revalorizações dependerá das alterações nos justos valores dos AFT, podendo ser anuais, ou a cada três ou cinco anos (§34 da NCRF 7, SNC, 2015). A forma de tratar as depreciações, bem como as variações da quantia escriturada, aquando a revalorização de um AFT, encontram-se explicitadas, respetivamente, nos §§35 e 39-40 da NCRF 7 (SNC, 2015).

Ambos os modelos fazem referência às depreciações e às imparidades. Relativamente às depreciações, a NCRF 7 (SNC, 2015), nos §§50 e 60, refere que estas devem ser efetuadas sistematicamente durante a vida útil do ativo e devem refletir o modelo pelo qual se espera que os futuros benefícios económicos sejam consumidos pela entidade. Em relação às imparidades, o §65 da NCRF 7 (SNC, 2015) remete o seu estudo para a NCRF 12 (SNC, 2015), destacando-se nesta última norma que um ativo está com imparidade quando a sua

quantia escriturada seja superior à sua quantia recuperável (maior entre o justo valor menos custos de alienação do AFT e o seu valor de uso).

Em Espanha, temos o PGC (2007) que apresenta, na sua segunda parte, as normas de registo e mensuração (que denomina de valoração). Na norma 2ª apresenta, entre outros aspetos, os critérios aplicáveis nos dois momentos de mensuração dos AFT, aos quais denomina de “imobilizado material”.

No momento do reconhecimento inicial, esta norma 2ª menciona que os ativos devem ser mensurados pelo seu custo, que corresponde ao preço de aquisição ou ao custo de produção. Acrescenta que nesse custo devem ser incluídos os impostos indiretos que não sejam reembolsáveis por parte da Fazenda Pública. Por outro lado, refere que ao custo devem ser deduzidos os descontos (de natureza comercial) e acrescidos os gastos de instalação, transporte, seguros, entre outros.

Tal como no SNC (2015), a norma 2ª do PGC (2007), também faz referência ao caso particular dos bens adquiridos por troca (permuta), que segundo essa norma devem ser mensurados ao justo valor do ativo entregue mais, caso existam, as contrapartidas monetárias que tenham sido entregues em troca, a menos que seja mais claramente evidente o justo valor do ativo recebido e com o limite deste último. Também refere que nas situações em que a transação de troca não tenha substância comercial, ou quando não seja possível determinar fiavelmente o justo valor dos ativos, o ativo recebido é mensurado pela quantia escriturada do ativo entregue mais, caso existam, as contrapartidas monetárias que se tenham entregado em troca, com o limite, do justo valor do imobilizado recebido se for menor.

No que respeita à mensuração após o reconhecimento (que o PGC denomina de “posterior”), a norma 2ª apenas faz referência à mensuração pelo preço de aquisição ou custo de produção, menos a depreciação acumulada e, caso existam, as correções valorativas por deterioro reconhecidas (que em Portugal se denominam de imparidades).

Relativamente às amortizações, a norma 2ª do PGC (2007), é convergente com o SNC (2015) ao referir que devem ser efetuadas de maneira sistemática e racional, atendendo à vida útil do bem e ao seu valor residual. No que respeita às correções valorativas por deterioro, de acordo com a norma 2ª do PGC (2007), estas ocorrem quando o valor contabilístico de um ativo é superior ao seu valor recuperável, o que vai ao encontro do definido, em Portugal, no SNC (2015) quanto às imparidades de ativos.

Vemos assim que, no PGC (2007), após o reconhecimento inicial, não se prevê a mensuração pelo modelo da revalorização, mas sim apenas pelo correspondente ao modelo do custo, ao

contrário do SNC (2015), que permite a opção entre o modelo do custo e o modelo da revalorização.

### 2.2.2. Âmbito público

À semelhança do que vimos no subponto anterior para o âmbito privado, analisaremos neste subponto, no âmbito público, os critérios de mensuração definidos para os AFT, em Portugal, no SNC-AP (2015), e mais especificamente na Norma de Contabilidade Pública (NCP) 5, e em Espanha, na norma 2ª de reconhecimento e mensuração do PGCP (2010), ambas aplicáveis aos AFT.

Começando pela norma portuguesa, a NCP 5 do SNC-AP (2015), no seu §18, refere que um AFT deve ser mensurado inicialmente pelo seu custo, acrescentando no §28 que corresponde ao preço a dinheiro.

Segundo o definido §21 da NCP 5, o custo de um AFT inclui:

- ✓ o preço de compra (líquido dos descontos comerciais e abatimentos);
- ✓ os custos diretamente atribuíveis para colocar o ativo no local e nas condições necessárias para operar na forma pretendida; e,
- ✓ a estimativa inicial dos custos de desmantelamento e remoção do item e de restauro do local no qual este está localizado.

Convergindo com o definido no âmbito privado na NCRF 7 (SNC, 2015), quanto ao que incluir no custo de um AFT.

A NCP 5 (SNC-AP, 2015) faz referência ainda a dois casos particulares, sendo o primeiro característico das entidades públicas, a saber:

- ✓ Bens adquiridos através de uma transação sem contraprestação: o seu custo é o seu justo valor à data de reconhecimento (§28 da NCP 5, SNC-AP, 2015); mas, o §19 da NCP 5 (SNC-AP, 2015) acrescenta que nestes casos a mensuração deve fazer-se:
  - Tratando-se de imóveis: pelo seu valor patrimonial tributário<sup>1</sup> (VPT);
  - Para outros ativos: pelo custo do bem recebido, ou na falta deste, pelo respetivo valor de mercado.
- ✓ Bens obtidos por troca: devem ser mensurados ao justo valor. Segundo o §32 da NCP 5 (SNC-AP, 2015), “o justo valor do ativo cedido deve ser usado para mensurar o custo do ativo recebido, a menos que este seja claramente mais evidente”. Contudo, segundo o §30 da NCP 5 (SNC-AP, 2015), se os justos valores dos ativos não puderem ser mensurados com fiabilidade, ou se a transação de troca não tiver substância comercial, o custo do ativo recebido deve ser mensurado pela quantia escriturada do

---

<sup>1</sup> A referência ao critério do VPT é uma novidade, comparativamente com outras normas, nomeadamente com as normas internacionais do IPSASB.

ativo cedido. Neste aspeto está em conformidade com o definido no âmbito privado no SNC (2015).

Passando para a mensuração subsequente dos AFT, o §33 da NCP 5 (SNC-AP, 2015) menciona que um AFT deve ser registado pelo seu custo, menos qualquer depreciação acumulada e quaisquer perdas por imparidade acumuladas.

Mas, acrescenta no §34, que os AFT podem ser alvo de revalorização “de acordo com critérios e parâmetros a definir em dispositivo legal adequado”, mas apenas em algumas circunstâncias, não as especificando. Acrescenta o §37 que, se um bem do AFT for revalorizado, toda a classe a que este pertence deve ser também revalorizada simultaneamente.

Ao contrário do definido no âmbito privado no SNC (2015), bem como na IPSAS 17 do IPSASB, que apresentam o modelo do custo e o modelo da revalorização ao mesmo nível enquanto modelos opcionais, no âmbito público do SNC-AP (2015), e para os ativos fixos tangíveis, “o modelo de revalorização não é uma opção da entidade” (Carvalho & Carreira, 2016, p. 8), é sim uma alternativa ao modelo do custo, aplicável apenas mediante determinadas circunstâncias.

Portanto, na mensuração após reconhecimento, o SNC-AP (2015), não seguiu os normativos que são a sua génese, isto é, a NCRF 7 do SNC (2015) e a IPSAS 17 do IPSASB (2006).

Importa ainda acrescentar que na NCP 5 do SNC-AP (2015), ao contrário do definido no âmbito privado na NCRF 7 do SNC (2015), não está previsto o reconhecimento de imparidades relativamente aos AFT revalorizados, pois de acordo com Rua (2016, p.23), a revalorização por decréscimo é uma forma de reconhecer essas perdas de valor, já que são reconhecidas numa conta de imparidades. Em concordância, na NCP 9 (SNC-AP, 2015), relativa às imparidades, refere que seguindo o modelo da revalorização, os AFT serão revalorizados com suficiente regularidade, de forma a assegurar que são escriturados por uma quantia que não seja materialmente diferente dos seus justos valores à data de relato, reforçando assim o facto de não se prever o reconhecimento de imparidades no modelo da revalorização. Relativamente às imparidades no modelo do custo, a NCP 9 (SNC-AP, 2015) segue o definido na NCRF 12 (SNC, 2015) de âmbito privado, acrescentando apenas algumas especificidades aplicáveis a alguns ativos públicos.

Quanto às depreciações, cujo reconhecimento está previsto nos dois modelos, importa referir que a NCP 5 (SNC-AP, 2015) refere o método quotas constantes (linha reta), como o mais indicado para as Administrações Públicas. No cálculo das depreciações devem ser consideradas as vidas úteis indicadas no “Classificador complementar 2”, do Plano de Contas Multidimensional do SNC-AP (2015).

No que respeita a Espanha, o ponto 4 da norma 2ª de reconhecimento e mensuração do PGCP (2010) refere que os AFT devem ser mensurados inicialmente ao custo. Todavia, esta norma refere como determinar o custo, conforme a situação em causa, das quais se destacam as seguintes:

- Ativos adquiridos a terceiros: preço de aquisição;
- Ativos produzidos pela própria entidade: custo de produção;
- Ativos adquiridos a terceiros a um preço simbólico ou nulo: justo valor dos elementos recebidos (remete para a norma 18ª de reconhecimento e mensuração do PGCP (2010)).
- Ativos adquiridos por permuta (troca):
  - o Quando os ativos trocados não são similares num ponto de vista funcional ou de vida útil: justo valor do ativo recebido; ou, se este não for fiavelmente determinável, aplica-se o justo valor do ativo cedido, ajustado pelas quantias de dinheiro eventualmente transferidas na operação;
  - o Quando os ativos trocados são similares: valor contabilístico do ativo entregue, com alguns limites definidos conforme haja, ou não, valores em dinheiro entregues.
- Inventariação inicial: justo valor, sempre que não seja aplicado o custo de aquisição ou de produção.

O PGCP (2010) acrescenta ainda no ponto 5, da norma 2ª, que os valores desembolsados posteriormente ao registo inicial, devem acrescer ao custo desde que cumpram os critérios de reconhecimento; é o caso, por exemplo, dos dispêndios relativos à modificação de um ativo para aumentar a sua vida útil ou a sua capacidade produtiva. Mas, tratando-se de dispêndios relativos à reparação e manutenção dos AFT, estes devem ser reconhecidos como gasto, o que aliás também está previsto nas normas portuguesas de âmbito público e privado.

No que se refere à mensuração após reconhecimento, o PGCP (2010) faz referência a dois modelos de mensuração: o modelo do custo, mencionado no ponto 6 da norma 2ª como sendo o tratamento geral; e, o modelo da revalorização, apresentado como tratamento especial, e permitido apenas quando, em virtude das circunstâncias do mercado, o valor contabilístico de um elemento seja pouco significativo relativamente ao seu valor real, e com uma autorização prévia da *Intervención General de la Administración del Estado* (IGAE).

O ponto 6 da norma 2ª de reconhecimento e mensuração do PGCP (2010), refere que a aplicação do modelo da revalorização pressupõe a aplicação do justo valor à data da revalorização, menos a “depreciação acumulada praticada e a correção valorativa acumulada pela deterioração que o elemento sofra desde a data da revalorização até à data das contas anuais”. Para além disso, também indica que ao revalorizar um elemento do AFT, devem também ser revalorizados todos os restantes elementos que pertencem à mesma classe de ativos.

O PGCP (2010), à semelhança do que vimos na NCP 5 (SNC-AP, 2015), também refere o reconhecimento de depreciações (que denomina de amortizações) em ambos os modelos de mensuração. No entanto, não menciona, nenhum método preferente para o seu cálculo, como o faz o SNC-AP (2015), apesar de também referir como um dos métodos, o das quotas constantes ou linha reta. No cálculo da depreciação, não apresenta as vidas úteis dos ativos, como o faz o SNC-AP (2010), mas refere alguns aspetos a ter em conta na definição da vida útil, como o uso, a obsolescência e os limites legais estabelecidos para o uso do ativo.

Quanto às correções valorativas acumuladas por deterioração, ou seja, as imparidades, está também previsto o seu reconhecimento em ambos os modelos (ponto 6 da norma 2ª do PGCP (2010)), referindo no ponto 8 da norma 2ª, que se determinam pela diferença entre o valor contabilístico e o valor recuperável de um ativo.

Vemos assim, que o PGCP (2010), no que respeita à mensuração após reconhecimento, afasta-se um pouco da IPSAS 17 do IPSASB (2006), ao considerar o modelo da revalorização como um tratamento especial, não colocando os dois modelos ao mesmo nível enquanto modelos opcionais como o faz a referida IPSAS 17.

### **3. Metodologia**

Para o cumprimento do objetivo proposto na elaboração deste trabalho foi seguida uma metodologia qualitativa, baseada num estudo comparativo entre diferentes normativos de âmbito privado e público, existentes em Portugal e Espanha.

Por ser uma metodologia qualitativa, como referem vários autores, nomeadamente Bogdan & Biklen (1994), trata-se de uma investigação profundamente interpretativa e descritiva, usando simultaneamente a recolha de dados, a análise e a escrita (Bento, 2012, p.2).

Foi esse o caminho seguido na elaboração deste trabalho, procedeu-se a uma recolha das normas enquadradas no tema em análise, da literatura publicada a respeito do mesmo e procedeu-se a uma análise e redação do trabalho.

Não se descure, no entanto, a importância da investigação quantitativa no âmbito do tema em questão, podendo ser alvo de investigação futura.

### **4. Resultados e Discussão**

Do estudo efetuado no ponto 3 deste trabalho constatamos que os diplomas em análise, tanto de âmbito público como privado, tentaram aproximar as normalizações contabilísticas nacionais às normas internacionais de contabilidade aplicáveis. Todavia, algumas diferenças ainda subsistem se compararmos os dois âmbitos de cada país e se compararmos entre diferentes países.



A tabela 3 apresenta uma síntese comparativa do definido em cada uma das normas estudadas quanto à mensuração dos AFT, resultante do estudo aqui efetuado.

**Tabela 3: Síntese comparativa da mensuração dos AFT no âmbito privado e público em Portugal e**

		Espanha	
		Mensuração no reconhecimento	Mensuração após reconhecimento
Âmbito Privado	NCRF 7 do SNC (2015)	Regra Geral: Custo Exceção: justo valor, no caso de bens adquiridos por troca.	<u>Opção entre:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>• Modelo do Custo</li><li>• Modelo da Revalorização</li></ul> Depreciações e imparidades: reconhecidas em ambos os modelos.
	Norma 2ª do PGC (2007)	Regra Geral: Custo Exceção: justo valor, no caso de bens adquiridos por troca (permuta).	Preço de aquisição ou custo de produção, menos a amortização acumulada e, caso existam, as correções valorativas por deterioro reconhecidas.
Âmbito Público	NCP 5 do SNC-AP (2015)	Custo (em situações particulares indica o justo valor)	<u>Regra geral:</u> Custo <u>Tratamento alternativo:</u> Revalorização (aplicável apenas em algumas circunstâncias)  Depreciações: reconhecidas em ambos os modelos. Imparidades: Não se prevê o seu reconhecimento quando se aplique a revalorização dos ativos.
	Norma 2ª do PGCP (2010)	Custo (indica o justo valor como forma de determinar o custo em certas situações)	<u>Tratamento geral:</u> modelo do custo <u>Tratamento especial:</u> modelo da revalorização (apenas quando o valor contabilístico de um elemento seja pouco significativo relativamente ao seu valor real, e com autorização prévia da IGAE)  Depreciações e imparidades: reconhecidas em ambos os modelos.

Fonte: Elaboração própria.

De acordo, com a tabela 3 constatamos que todos os diplomas têm tratamentos muito semelhantes quanto à mensuração dos AFT, sobretudo no momento do reconhecimento inicial. Nesse momento de mensuração referem o custo como critério a aplicar na mensuração no reconhecimento inicial; permitindo o justo valor apenas em certos casos particulares, sendo acrescentado no âmbito público o caso dos ativos obtidos sem qualquer contraprestação que, regra geral, também devem ser mensurados ao justo valor.

Por outro lado, na mensuração após o reconhecimento inicial, o diploma que segue mais de perto as normas internacionais, é o SNC (2015), na NCRF 7, ao permitir a opção entre o modelo do custo e o modelo da revalorização, tratamento igual ao definido nas normas do IASB e também na IPSAS 17 do IPSASB. Em Espanha, no âmbito privado, nem sequer se encontra previsto o modelo da revalorização, afastando-se assim das normas internacionais do IASB. No âmbito público, neste país, já é introduzido o modelo da revalorização, mas apenas como tratamento especial, aplicável em casos muito concretos e com autorização

superior, também se afastando agora das normas internacionais do IPSASB. Em Portugal, no âmbito público, a NCP 5 (SNC-AP, 2015), fica aquém da IPSAS 17 (IPSASB, 2006), na medida em que também apresenta o modelo da revalorização como uma alternativa ao custo e não como uma opção ao mesmo nível do modelo do custo, como o faz a IPSAS 17 (IPSASB, 2006).

Outra diferença se denota que é relativa ao reconhecimento de imparidades, já que de entre as normas que preveem o modelo da revalorização, a NCP 5 do SNC-AP (2015) é a única que não prevê o reconhecimento de imparidades no modelo da revalorização, justificando o seu não reconhecimento com as revalorizações por decréscimo efetuadas com suficiente regularidade.

Apesar, destas diferenças, ainda assim, os diplomas aproximam-me entre si e face às normas internacionais, mais do que os anteriormente existentes, no que à mensuração dos AFT se refere.

## **5. Conclusão**

Em resultado da necessidade de comparabilidade da informação financeira das entidades públicas e privadas dos diferentes países da União Europeia, foi necessário proceder a uma reforma dos sistemas contabilísticos nacionais, de forma a torná-los convergentes com o disposto nas normas internacionais de contabilidade.

Neste trabalho, pretendeu-se realizar uma análise comparativa do processo de mensuração dos ativos fixos tangíveis, no âmbito privado e público, em Portugal e Espanha, sendo estudadas as atuais normas contabilísticas existentes em cada um desses âmbitos e nos países em estudo.

Nos diplomas estudados, a mensuração é dividida em dois momentos: a mensuração no reconhecimento e a mensuração após o reconhecimento.

Relativamente à mensuração inicial dos ativos fixos tangíveis, concluímos que não existem diferenças entre os diplomas de âmbito privado (o PGC (2007) espanhol e o SNC (2015) português) comparativamente com os diplomas de âmbito público (o PGCP (2010) espanhol e o SNC-AP (2015) português), na medida em que a regra geral é a mensuração ao custo, permitindo a aplicação do justo valor apenas em situações consideradas excecionais.

O mesmo já não acontece na mensuração após o reconhecimento, uma vez que, excetuando-se o SNC (2015) de âmbito privado português, que prevê a opção entre o modelo do custo e o da revalorização, seguindo o definido nas normas internacionais, os restantes diplomas analisados afastam-se um pouco das normas internacionais que estão na sua génese, já que:

- ✓ O PGC (2007) não prevê a aplicação do modelo da revalorização, afastando-se das normas do IASB que colocam a opção entre o modelo do custo e modelo da revalorização enquanto modelos opcionais;
- ✓ O SNC-AP (2015) e o PGCP (2010) apenas referem o modelo da revalorização como tratamento alternativo ou especial, respetivamente, aplicado apenas mediante determinadas condições; afastam-se assim da IPSAS 17 do IPSASB (2006), que também coloca a opção entre ambos os modelos, colocados ao mesmo nível.

Por outro lado, constatamos que as normas que preveem a aplicação do modelo da revalorização referem o reconhecimento de imparidades neste modelo, com exceção do SNC-AP (2015) que apenas prevê o seu reconhecimento no modelo do custo. Parece-nos compreensível, e aceitável que assim seja, se pensarmos que as revalorizações por decréscimo ao serem efetuadas com suficiente regularidade, as quantias escrituradas dos AFT não serão materialmente diferentes dos seus justos valores à data de relato.

Apesar destas diferenças entre as normas analisadas, podemos concluir que, no que respeita à mensuração dos AFT, as atuais reformas contabilísticas decorridas em Portugal e Espanha constituem um importante passo com vista à harmonização da contabilidade entre diferentes países da UE e face às normas internacionais do IASB e do IPSASB.

Por outro lado, as atuais normas constituem também um avanço face aos anteriores diplomas existentes. Destacando-se, por exemplo, em Portugal, a introdução do justo valor enquanto critério de mensuração explicitamente definido, primando a relevância da informação.

## **6. Implicações da Investigação**

Este trabalho pretendeu contribuir para uma análise mais pormenorizada dos normativos contabilísticos, aplicáveis tanto em Portugal como em Espanha, no que diz respeito à mensuração dos ativos fixos tangíveis, podendo servir de auxílio a futuros trabalhos de investigação desenvolvidos no âmbito do tema em questão.

Na elaboração deste trabalho foram sentidas limitações, sobretudo no âmbito do normativo português público (SNC-AP, 2015), na medida em que é um diploma muito recente e apenas de aplicação obrigatória em 2018, existindo uma escassa literatura de cariz científico a esse respeito.

Por outro lado, é um tema eminentemente teórico, aspeto que se pretende ultrapassar em investigações futuras, através da realização de entrevistas/estudos de caso, que nos permitam estudar o impacto dos novos modelos de mensuração nas demonstrações financeiras das entidades portuguesas e espanholas.

## Bibliografia

- Asociación Española de Contabilidad y Administración, AECA (2001). *Marco Conceptual para la Información Financiera de las Administraciones Públicas*. Documentos AECA - Serie Contabilidad y Administración del Sector Público, Documento nº 1. Madrid: AECA.
- Barth, M. E. (2006). Standards-Setters, Measurement Issues, and the Relevance of Research. *Information for the Better Markets Conference*. London: ICAEW.
- Bento, A. (2012). Investigação quantitativa e qualitativa: Dicotomia ou complementaridade? *Revista JA (Associação Académica da Universidade da Madeira)*, nº 64, ano VII (pp. 40-43). ISSN: 1647-8975.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto: Porto Editora.
- Cadastro e Inventário dos Bens do Estado, CIBE (2000). Portaria n.º 671/2000, de 17 de Abril.
- Decreto Lei nº 35/2005, de 17 de fevereiro, procede a alterações ao POC (1989).
- Decreto Lei nº 36-A/2011, aprova as normas contabilísticas para as entidades do setor não lucrativo e para as microentidades em Portugal.
- Gomes, P.; Fernandes, M. J.; Carvalho, J. (2016). Mudança da contabilidade pública em Portugal: a perspetiva de diferentes stakeholders (I). *Contabilista*, XVI(191), 46-52.
- International Public Sector Accounting Standards Board, IPSASB (2006). Norma Internacional de Contabilidade para o Sector Público (IPSAS) nº17 – *Property, Plant and Equipment*. New York: IPSASB.
- Jorge, S. (2012). Novas tendências da Contabilidade Pública: Portugal numa perspetiva internacional (I). *TOC*, XIII(152), 47-52.
- Lopes de Sá, A. (2008). Normas internacionais e riscos sobre a expressão dos valores nas demonstrações contabilísticas. *TOC*, IX(98), 44-50.
- Macedo, A. R. (2008). Em torno do justo valor. *Jornal de Contabilidade*, XXXII(376), 213-228.
- Monteiro, S. (2013). *Manual de Contabilidade Financeira*. Porto: Vida Económica.
- Morales Caparrós, M. J. & Bentabol Manzanares, M. A. (2004). La valoración del inmovilizado material en las NIC. *Partida Doble*, (154), 48-71.
- Navarro Galera, A. & Rodríguez Bolívar, M. P. (2004). Análisis de la utilidad del fair value para la valoración de activos de las administraciones públicas españolas. *Revista de Contabilidad*, 7(13), 245-273.
- Plan General de Contabilidad (1973). Decreto 530/1973, de 22 de fevereiro.
- Plan General de Contabilidad (1990). Real Decreto nº 1643/1990, de 20 de dezembro.
- Plan General de Contabilidad (2007). Real Decreto 1514/2007, de 16 de novembro
- Plan General de Contabilidad Publica, PGCP (2010). Orden EHA/1037/2010 de 13 de abril.
- Plano Oficial de Contabilidade da Administração Local, POCAL (1999). Decreto-Lei n.º 54-A/99, de 22 de fevereiro.
- Plano Oficial de Contabilidade das Instituições do Sistema de Solidariedade e de Segurança Social, POCISSSS (2002). Decreto-Lei n.º 12/2002, de 25 de janeiro.

Plano Oficial de Contabilidade para o Ministério da Saúde, POC-MS (2000). Portaria n.º 898/2000, de 28 de setembro.

Plano Oficial de Contabilidade para o Setor da Educação, POC-EDU (2000). Portaria n.º 794/2000, de 20 de setembro.

Plano Oficial de Contabilidade Pública, POCP (1997). Decreto-Lei n.º 232/97, de 3 de setembro

Plano Oficial de Contabilidade, POC (1989). Decreto-Lei nº 238/91, de 21 de novembro.

Portaria nº 819/80, de 13 de outubro, aprova a criação da Comissão de Normalização Contabilística (CNC).

Real Decreto 1159/2010, de 17 de setembro, procede a alterações ao PGC (2007).

Real Decreto 602/2016, de 2 de dezembro, procede a novas alterações ao PGC (2007).

Regulamento (CE) 1606/2002, que vem obrigar as empresas cotadas em bolsa, a aplicar, desde 2005, as normas do IASB adotadas pela União Europeia.

Rua, S. C. (2016). A mensuração dos ativos fixos tangíveis no âmbito privado e público em Portugal. In *Temáticas atuais em gestão financeira e contabilidade*, Editores Fernanda Matias e outros, 15-32.

Sistema de Normalização Contabilística para as Administrações Públicas, SNC-AP (2015). Decreto-lei nº 192/2015, de 11 de setembro.

Sistema de Normalização Contabilística, SNC (2009). Decreto-lei nº 158/2009 de 13 de Julho.

Sistema de Normalização Contabilística, SNC (2015). Decreto-lei nº 98/2015, de 2 de junho.

União Europeia, UE (2011). Diretiva nº 2011/85/UE, de 8 de novembro, do Conselho da União Europeia.

União Europeia, UE (2013). Diretiva nº 2013/34/UE, de 26 de junho, do Parlamento Europeu e do Conselho.



INTERNATIONAL  
FORUM  
ON MANAGEMENT

## Área temática

**DIREITO**

## TAXAS MUNICIPAIS TURÍSTICAS EM PORTUGAL

### Autor:

Hélder Borges Vilela, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

### RESUMO

Este trabalho visa comparar e analisar criticamente os vários tributos turísticos municipais vigentes em Portugal. Para tal, começamos com a revisão dos temas-chave para a abordagem jurídica a estes tributos, como a classificação dos tributos em Portugal e a abordagem das limitações às competências tributárias dos municípios. De seguida explanamos os vários tributos vigentes em Portugal, reflectindo acerca de aspectos pontuais que nos despertem a atenção durante a análise dos vários regimes. Posteriormente, apresentamos a comparação dos aspectos essenciais dos regimes tributários analisados. Concluímos que a maior parte dos tributos turísticos implementados em Portugal não cumpre com os critérios constitucionais e legais.

**Palavras-chave:** taxas municipais; taxas turísticas.

## MUNICIPAL TOURISM TAXES IN PORTUGAL

### ABSTRACT

This paper aims to analyse and compare critically the several municipal taxes on tourism in Portugal. To reach such aim, we start by reviewing some topics which are the key for a juridical analysis of these taxes, such as the classification of taxes in Portugal and the limitation of the powers of municipalities in the field of taxation. Afterward, we explain the several tourism taxes implemented in Portugal, reflecting on issues that arise our attention during the analysis of the regimes. We follow by comparing the essential aspects of the regulation of those taxes. We conclude that the majority of the municipal tourism taxes adopted in Portugal does not abide by the constitutional and legal criteria.

**Keywords:** municipal tax; tourism taxation

## **1. INTRODUÇÃO**

O turismo é um sector de actividade que tem vindo a ganhar importância, não só a nível internacional, mas também a nível nacional e local. Nesse sentido, e apesar do crescimento que o sector tem tido em Portugal, a tributação turística tem sido negligenciada pelos investigadores, especialmente a tributação turística municipal.

Depois da adopção desta taxa pelo Município de Lisboa, prevê-se a adopção de uma taxa semelhante no Porto, cobrindo assim a tributação turística as duas maiores cidades portuguesas, para além dos concelhos de Cascais e Santa Cruz, na Madeira.

Este trabalho visa colmatar as lacunas existentes ao nível do estudo da tributação turística e, esperamos, dar o pontapé de saída para a investigação jurídico-tributária neste âmbito. Para alcançar esse objectivo, faremos uma análise comparativa e uma análise normativa crítica, incidente sobre os tributos turísticos municipais adoptados em Portugal.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

No estrangeiro, a taxa turística tem recebido alguma atenção. Em 1963, Krapf (1963) escreveu sobre Turismo e Finanças Públicas, referindo-se principalmente aos apoios concedidos pelos Estados ao turismo mas mencionando também a «taxe de séjour» utilizada para financiar os equipamentos turísticos locais. Quanto aos princípios orientadores desta tributação, refere este autor que «a doutrina não estabelece nenhuma regra senão o princípio que o produto das taxas cobradas aos estabelecimentos hoteleiros deve ser utilizado para seu benefício exclusivo». (Krapf, 1963, p. 96).

Hughes (1981) elencou os elementos a favor e contra a introdução da tributação turística. A favor da introdução deste tipo de taxas, o autor identificou vários argumentos que se reconduzem à necessidade de fazer repercutir sobre o turista os custos que ele gera, a angariação de receitas, o princípio da capacidade contributiva e a necessidade de regular os fluxos turísticos. Contrariamente, a elasticidade da procura turística e os custos de administração levam o autor a concluir que o argumento a favor da tributação do turismo não é tão sólido como parece.

Na França, como nota Spindler (2005, p. 56), o legislador decidiu, em 1910, estender a aplicação das taxas de dormida a todas as comunas turísticas, definindo que as respectivas receitas deviam ser alocadas ao melhoramento e manutenção de sítios turísticos.

Mais recentemente, têm surgido também estudos sobre o recurso a taxas turísticas como meio de controlo do impacto ambiental negativo do turismo. Nessa linha destacamos o trabalho de Delise (2006), que defende um imposto pigouviano para combater as externalidades negativas criadas pelo turismo. Neste trabalho a autora chama também a

atenção para os problemas de introdução deste tipo de taxas, em especial o lobbying de grupos de pressão.

Não existe muita literatura publicada em Portugal sobre taxas turísticas. Só muito recentemente se começou a dar atenção a este problema, com a adopção de uma taxa deste tipo em Lisboa. Em Portugal, Ricardo Morgado (Morgado, 2017) dedicou uma monografia ao estudo da taxa turística municipal de Lisboa, sendo esta a única obra publicada que se conhece sobre esta temática. Este autor segue uma metodologia analítica crítica, que nós adoptamos também no nosso trabalho, mas complementamos com uma análise comparativa.

Para resolver os problemas jurídicos que se podem levantar em relação a este tipo de taxas, devemos ter em conta dois vectores teóricos essenciais – o primeiro diz respeito à tipologia dos tributos; o segundo diz respeito à competência tributária dos municípios.

## **2.1. Tipologia dos tributos em Portugal**

Entre nós, é possível distinguir, *prima facie*, três figuras tributárias: o imposto, a taxa e as contribuições.<sup>1</sup> Esta distinção tripartida tem como base a redacção do art. 3.º/2 da Lei Geral Tributária (doravante, LGT), que se refere à classificação dos tributos, e ainda a redacção do art. 165.º/1 da Constituição da República Portuguesa (CRP), que, na revisão de 1997, estendeu a competência da reserva relativa da Assembleia da República à definição do regime geral “das taxas e demais contribuições financeiras a favor das entidades públicas”.

Segundo o art. 3.º/2 da LGT, «os tributos compreendem os impostos, incluindo os aduaneiros e especiais, e outras espécies tributárias criadas por lei, designadamente as taxas e demais contribuições financeiras a favor de entidades públicas.» Por seu turno, o artigo 4.º da Lei identifica os diferentes pressupostos em que se baseiam os diferentes tipos de tributos. Assim, os impostos assentam na capacidade contributiva e as taxas assentam na prestação concreta de um serviço público ou na remoção de um obstáculo jurídico ao comportamento dos particulares (o caso das licenças).<sup>2</sup> No que diz respeito às contribuições financeiras, estas não vêm definidas na lei, mas a doutrina tem visto nas contribuições a categoria residual que abarca os tributos públicos situados entre os tributos unilaterais (impostos) e aqueles que são exigidos em função de uma contrapartida concreta (ou seja, as

---

<sup>1</sup> A Lei refere-se, como veremos, a dois tipos de contribuições: contribuições especiais e contribuições financeiras. Contudo, a distinção tripartida dos tributos tem como alavanca a previsão das contribuições financeiras em especial, havendo unanimidade na doutrina no que concerne à qualificação das contribuições especiais como autênticos impostos.

<sup>2</sup> O n.º 3 deste artigo refere-se às contribuições especiais, uma figura distinta da figura das contribuições financeiras, que em tudo se assemelha à figura dos impostos. De facto, no que diz respeito às contribuições especiais, estas tratam-se claramente de impostos em que a capacidade contributiva deriva, no todo ou em parte essencial, de uma actuação administrativa.

taxas). Assim, as contribuições serão os tributos que impliquem uma contrapartida ainda que seja apenas presumivelmente aproveitada pelo sujeito passivo (Vasques, 2008, p. 248).

Cardoso da Costa refere, a este respeito, a vontade do legislador constitucional:

«Os trabalhos preparatórios da revisão constitucional (mais precisamente, o correspondente debate parlamentar) fornecem uma ajuda nada despreciable para esclarecer o ponto: - deles decorre, de modo perfeitamente inequívoco, que, subjacente à iniciativa e à decisão de estender nos termos agora em análise o âmbito da nova reserva, esteve uma preocupação ou um objectivo último de ordem por assim dizer “residual”, ou seja, o de não deixar de fora daquela quaisquer outras receitas públicas coactivas, para além das taxas que, tal como estas, não assumem “carácter fiscal” ... com a expressão adoptada, de “contribuições financeiras”, procurou-se (decorre ainda dos mesmos trabalhos preparatórios) uma fórmula “neutra”, que não envolvesse um compromisso com a qualificação teórica de certas receitas públicas e a correspondente discussão doutrinária»<sup>3</sup> (Costa, 2006, pp. 804–805)

A distinção tripartida do art. 3.º/2 da LGT não encontra, segundo Nabais (Nabais, 2014, pp. 45– 50), verdadeiras consequências a nível jusconstitucional. Em primeiro lugar, enquanto os impostos estão sujeitos à observância do princípio da legalidade em toda a sua plenitude,<sup>4</sup> para as taxas e demais contribuições financeiras, apenas o seu regime geral está sujeito à reserva relativa da Assembleia da República (conforme art. 165.º/1/i) da CRP). Em segundo lugar, como vimos já, as contribuições especiais são equiparadas pela LGT a impostos. Assim, a uma contribuição especial aplicar-se-á o regime do imposto e a uma contribuição financeira aplicar-se-á o regime da taxa. Este autor distingue entre impostos, taxas, contribuições especiais e contribuições financeiras, equi Sérgio Vasques defende, por seu turno, que a distinção tripartida, que distingue entre impostos, taxas e contribuições é da máxima relevância não a nível de controlo do princípio da legalidade, mas a nível de controlo do princípio da igualdade que, nas taxas tal como nas contribuições, deve ser tratado tendo como referência o princípio da equivalência entre a contra-prestação e a contribuição devida. (Vasques, 2008, p. 245)

---

<sup>3</sup> Este autor conclui pela relevância constitucional da previsão literal das demais contribuições financeiras, no sentido de reconduzir ao regime de reserva de lei aplicável às taxas muitas receitas para-fiscais que antes eram qualificadas como impostos.

<sup>4</sup> A reserva parlamentar, quanto aos impostos, abrange todos os elementos essenciais destes, como a incidência, a taxa, os benefícios fiscais e as garantias dos contribuintes (cfr. art. 103.º/2 da CRP).

Independentemente da perspectiva que se adopte, o que é certo é que as contribuições especiais se distinguem das taxas pela natureza presumida da contra-prestação que implicam. Essa presunção tem de se fundar num juízo de probabilidade: quando seja apenas possível ou eventual o aproveitamento da contra-prestação pelo sujeito passivo, estaremos perante um imposto mascarado. (Vasques, 2008, p. 248). Por seu turno, Casalta Nabais refere que as contribuições se distinguem das taxas porque nas primeiras não está em causa uma prestação concreta realizada a um sujeito passivo mas uma contra-prestação prestada a um grupo de sujeitos passivos (uma contra-prestação grupal). (Nabais, 2012, pp. 738–739)

## **2.2. A competência tributária dos municípios**

O Regime Financeiro das Autarquias Locais e Entidades Intermunicipais (Lei n.º 73/2013 de 3 de Setembro, doravante RFAL) estabelece, no seu artigo 20.º/1, que «os municípios podem criar taxas nos termos do regime geral das taxas das autarquias locais», sendo que, especifica o n.º 2, «a criação de taxas pelos municípios está subordinada aos princípios da equivalência jurídica, da justa repartição dos encargos públicos e da publicidade, incidindo sobre utilidades prestadas aos particulares, geradas pela actividade dos municípios ou resultantes da realização de investimentos municipais».

Por sua vez, o referido Regime Geral das Taxas das Autarquias Locais (RGTL), no seu artigo 3.º define o fundamento das taxas das autarquias locais - «são tributos que assentam na prestação concreta de um serviço público local, na utilização privada de bens do domínio público e privado das autarquias locais ou na remoção de um obstáculo jurídico ao comportamento dos particulares, quando tal seja atribuição das autarquias locais».

Da conjugação destas duas normas parece que a competência tributária dos municípios se resume às taxas propriamente ditas, em que a contra-prestação oferecida pelo ente público tem um destinatário concreto. Contudo, o art. 5.º/2 do RGTL, ao estatuir que «as autarquias locais podem criar taxas para financiamento de utilidades geradas pela realização de despesa pública local, quando desta resultem utilidades divisíveis que beneficiem um grupo certo e determinado de sujeitos, independentemente da sua vontade», parece abrir as competências tributárias dos municípios à tributação incidente sobre grupos de sujeitos beneficiários – por exemplo, sobre turistas. De facto, ao permitir a definição de uma incidência subjectiva grupal, o RGTL deve comportar, necessariamente, a admissibilidade de taxas que tenham por contra-partida prestações grupais.

Devemos também notar que o art. 4.º/2 deste diploma permite a criação de taxas cujo objectivo seja a internalização de externalidades negativas, ao estabelecer que «o valor das taxas, respeitando a necessária proporcionalidade, pode ser fixado com base em critérios de desincentivo à prática de certos actos ou operações». Esta disposição admite igualmente a

cobrança de tributos turísticos quando estes tenham por finalidade regular os efeitos negativos dos fluxos turísticos.

As taxas aplicadas pelos entes locais estão sujeitas ao princípio da equivalência, previsto no art. 4.º/1 do RGTAL, segundo o qual «o valor das taxas das autarquias locais é fixado de acordo com o princípio da proporcionalidade e não deve ultrapassar o custo da actividade pública local ou o benefício auferido pelo particular». Quer isto dizer que a taxa não pode estar desligada do benefício obtido ou do custo incorrido – como nos diz Sérgio Vasques:

«o princípio da equivalência, enquanto critério de igualdade tributária, resulta lesado não apenas quando se introduzem entre os contribuintes, diferenciações sem fundamento nos custos ou benefícios que estes tributos visam compensar mas também quando se exige dos contribuintes um montante uniformemente acima desses custos ou benefícios, sacrificando-os em proveito da comunidade» (Vasques, 2008, p. 436).

Assim, sob pena de nulidade, as taxas turísticas devem observar estas limitações.

### **3. METODOLOGIA**

Tendo em vista a natureza jurídica deste trabalho, não podemos deixar de recorrer às metodologias típicas do Direito: a análise comparativa e a análise normativa.

A análise comparativa tem por objecto as taxas municipais turísticas vigentes em Portugal, designadamente em Lisboa, Cascais e Santa Cruz.<sup>5</sup> A taxa turística proposta para o Município do Porto, apesar de já aprovada, ainda não entrou em vigor, mas será igualmente objecto de estudo tendo em conta a relevância da cidade do Porto enquanto destino turístico.

A análise normativa consiste na análise dos regimes estudados à luz dos princípios constitucionais e legais vigentes em Portugal.

## **4. ANÁLISE DAS TAXAS TURÍSTICAS MUNICIPAIS**

### **4.1. Taxa Municipal Turística de Lisboa**

Em 2014, foi proposta à Assembleia Municipal de Lisboa uma alteração ao Regulamento Geral de Taxas, Preços e outras Receitas do Município de Lisboa, tendo em vista a obtenção de receitas para financiar investimento estratégico, em especial na própria actividade turística. A ideia subjacente era a de que o próprio turista deveria financiar (pelo menos em parte), os investimentos que o Município de Lisboa tem realizado ao nível da oferta turística. (Câmara Municipal de Lisboa, 2014a) Numa formulação algo ousada, a Proposta afirmava

---

<sup>5</sup> Vide (Andrade, 2017; Lusa, 2017)

que a contribuição se fundamenta «na relação sinalagmática que se estabelece por via do benefício individualizado auferido por cada turista nomeadamente pelos serviços de informação e apoio aos turistas, pela utilização de produtos criados para facilitar a visita, pelo usufruto da oferta de animação, pela utilização e usufruto do espaço público e dos equipamentos de vocação turística que envolvem um investimento público de criação, realização, construção e manutenção, que justifica a sujeição destes ao pagamento de uma taxa turística». (Câmara Municipal de Lisboa, 2014a) A proposta original veio a ser substituída por uma outra, de teor praticamente idêntico, mas que teve em consideração os inputs da consulta pública. A proposta final inclui um relatório onde o legislador autárquico aborda, ponto por ponto, as objecções e observações colocadas pelos intervenientes na consulta pública. (Câmara Municipal de Lisboa, 2014c)

A proposta final, aprovada em 16 de dezembro de 2014, aditou a secção VI ao Regulamento Geral de Taxas e prevê três “modalidades” de taxa turística: taxa de dormida, taxa de chegada por via aérea e taxa de chegada por via marítima. Estas “modalidades” mais não são do que três taxas distintas, assentes em diferentes factos geradores e incidentes sobre um universo potencialmente sobreponível de sujeitos passivos. De qualquer modo, o legislador municipal não deixou de prever expressamente o fundamento sinalagmático da taxa municipal no artigo 68.º:

«As taxas municipais turísticas previstas no presente regulamento são devidas em contrapartida do singular aproveitamento turístico proporcionado pelo conjunto de actividades e investimentos relacionados directa e indirectamente com a actividade turística, designadamente, obras de construção, de manutenção, de reabilitação e de requalificação urbanas e das demais benfeitorias efectuadas em bens do domínio público e privado municipal em zonas de cariz potencialmente turístico, prestação do serviço público de dinamização cultural e recreativa da cidade e do serviço público de informação e apoio aos turistas.»

Esse singular aproveitamento turístico realizado pelos turistas é então tributado por três vias: a dormida, a chegada por via aérea e a chegada por via marítima.

A taxa de dormida vem regulada nos artigos 70.º e 71.º. O primeiro destes artigos estatui que é devida uma taxa por cada hóspede com idade superior a 13 anos que fique alojado em empreendimento turístico ou alojamento local, até ao máximo de 7 noites por pessoa. O segundo isenta desta taxa «os hóspedes cuja estada seja motivada pela obtenção de serviços médicos».

Por seu turno, a taxa de chegada por via área é devida por cada passageiro que desembarque no Aeroporto Internacional de Lisboa, estando isentos aqueles que estejam apenas em trânsito ou transferência, que tenham residência fiscal em território nacional ou em relação aos quais não tenha sido emitido bilhete autónomo.

A taxa de chegada por via marítima é devida por cada passageiro «que desembarque de navio de cruzeiro em escala, nos terminais de navios de cruzeiro localizados no Município de Lisboa».<sup>6</sup>

O Regulamento prevê igualmente como se deve fazer a liquidação e pagamento desta taxa. A taxa de dormida deve ser liquidada pelas entidades que explorem empreendimentos turísticos e estabelecimentos de alojamento local. A liquidação das taxas de chegada por via área e por via marítima compete, respectivamente «à concessionária do serviço público aeroportuário de apoio à aviação civil no aeroporto internacional de Lisboa e às entidades incumbidas da exploração dos terminais de navios de cruzeiro»<sup>7</sup>. Para tal, as entidades responsáveis pela liquidação devem fazer inclui o valor da taxa nas facturas que emitam e são obrigadas a rejeitar o pagamento por parte dos hóspedes sem que seja somado o valor da taxa de dormida<sup>8</sup>. Não é admitido o pagamento em prestações desta taxa.

As isenções previstas a esta taxa vêm explicadas em anexo à Proposta 743/CM/2014, que implementou a taxa municipal turística. Quanto à isenção prevista no artigo 71.º do Regulamento, o anexo avança que esta tem como fundamento «não sobrecarregar financeiramente a pessoa que visita a cidade de Lisboa para obtenção de serviços médicos de saúde, na medida em que se considera que o principal motivo da estada em Lisboa difere dos motivos normalmente atribuíveis aos turistas». (Câmara Municipal de Lisboa, 2014b). De igual modo, a isenção prevista para passageiros em trânsito e residentes em território nacional tem em vista isentar do pagamento da taxa aqueles que não se encaixam no conceito de turista. Relativamente à isenção prevista no artigo 73.º/1/c) («Passageiros em relação aos quais não seja emitido bilhete autónomo»), o legislador autárquico fundamentou a isenção com base na onerosidade do procedimento de cobrança naquelas situações em que não tem lugar a emissão de bilhete<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Vide artigo 74.º.

<sup>7</sup> Vide artigo 75.º/2.

<sup>8</sup> O artigo 75.º/4 estatui o seguinte:

«As entidades identificadas no n.º 1 não podem emitir facturas respeitantes ao serviço de alojamento nem aceitar o respectivo pagamento por parte dos hóspedes sem que seja somado o valor da taxa de dormida.»

Esta disposição não pode querer significar que as entidades responsáveis pela liquidação não possam aceitar pagamentos parciais em relação à sua estada. Antes, esta disposição deve ser considerada como uma cláusula anti-abuso que visa evitar que, em casos de pagamento parcial, a entidade que gira empreendimentos turísticos ou explore estabelecimentos de alojamento local, dê prioridade ao pagamento da estadia e considere que a taxa não foi paga pelo hóspede.

<sup>9</sup> Situação que se verifica normalmente com crianças de idade inferior a 2 anos.

No que diz respeito a obrigações declarativas, o Regulamento estabelece que as entidades responsáveis pela liquidação e arrecadação da taxa municipal turística devem apresentar uma declaração mensal, a ser enviada por via electrónica até ao fim do mês seguinte àquele quando se tenham verificado as operações sujeitas. O pagamento da taxa pelo substituto tributário ao Município é feito até ao último dia do mês seguinte a que dizem respeito as operações tributáveis, podendo o Município definir um modelo de transferência mensal por estimativa. Há ainda abertura à celebração de protocolos, entre o Município e outras entidades, tendo em vista a cobrança da taxa e prevê-se que as entidades responsáveis pela cobrança e liquidação possam ficar com uma parte da taxa arrecadada, como compensação pelas despesas administrativas incorridas <sup>10</sup>.

O montante das taxas vem definido em anexo ao Regulamento. De momento, a taxa de dormida encontra-se fixada em 1 euro por hóspede por noite, até um máximo de 7 noites e as taxas de chegada encontram-se fixadas em 1 euro por passageiro.

Esta taxa foi objecto de regulamentação adicional através das Normas de Execução da Taxa Municipal Turística. Estas normas especificam alguns aspectos da taxa, inclusive alguns aspectos da incidência. (Câmara Municipal de Lisboa, sem data). Assim, o artigo 3.º/3 das Normas de Execução especifica que a isenção prevista no artigo 70.º do Regulamento especifica que não é devida taxa no dia do 13.º aniversário do hóspede, enquanto que o n.º 5 isenta de pagamento da taxa aqueles que estejam hospedados em virtude de oferta por parte do estabelecimento turístico. De igual modo, o n.º 6 refere que a isenção aos hóspedes que estejam hospedados por procura de tratamento médico se aplica aos dias de duração do tratamento, acrescidos de um dia, e ainda se aplica a um acompanhante.

A fundamentação económico-financeira da taxa turística de Lisboa apresenta os custos directamente imputáveis à função turística, obtidos em 2011, 2012 e 2013 e assinala que a taxa turística está algo abaixo desses custos, pelo que é possível verificar, pelo menos prima facie, o respeito pelo princípio da equivalência. Da fundamentação parece que o Município de Lisboa discrimina a função Turismo nas suas despesas. E de facto assim é, mas o Relatório de Gestão da Câmara Municipal de Lisboa, de 2013, apresenta custos, na Função de Comércio e Turismo, de apenas 4,9 milhões de euros, 3,1 milhões de euros e 4 milhões de euros em 2011, 2012 e 2013, respectivamente. (Câmara Municipal de Lisboa, 2013)

---

<sup>10</sup> As Normas de Execução fixam este valor em 2,5% da taxa cobrada.

#### **4.2.1. Taxa Municipal Turística de Cascais**

O Aviso n.º 3654/2017, publicado em Diário da República em 6 de abril de 2017, alterou o Regulamento de Cobrança e Tabela de Taxas, Licenças e Outras Receitas Municipais para 2016, do Município de Cascais, introduzindo a Taxa Turística neste Município. (Município de Cascais, 2017)

A taxa turística de Cascais «é devida pela contrapartida do aproveitamento turístico, proporcionado pelo conjunto de actividades e investimentos relacionados directa e indirectamente com a actividade turística, a aplicação da mesma é feita através do plano de promoção internacional e do benefício originado pela prestação do serviço de informação e apoio aos turistas, e ainda pelo serviço de dinamização cultural e recreativa de Cascais». Trata-se de uma taxa turística típica, na modalidade de taxa de dormida.

Esta taxa aplica-se a todos os hóspedes, exceptuando aqueles que tenham menos de 13 anos (sendo que o dia de aniversário se encontra abrangido pela isenção) e aqueles que tenham recebido a estadia como oferta (até ao limite máximo de 5% do total das estadias).<sup>11</sup> A taxa foi fixada em 1 euro por noite com o limite máximo de 7 noites.

As entidades responsáveis devem apresentar a declaração das verbas arrecadadas até ao 15.º dia do mês seguinte àquele a que dizem respeito as taxas cobradas. O pagamento deve ser efectuado até ao último dia do mês seguinte ao da cobrança.

Não se conhece fundamentação económico-financeira para além de uma tabela de significado pouco claro.

#### **4.3. Ecotaxa turística de Santa Cruz**

A taxa turística de Santa Cruz foi introduzida pelo Regulamento 925/2015, de 30 de dezembro. Nesse regulamento, o legislador municipal criou a chamada “Ecotaxa turística” cujo objectivo principal era internalizar os custos ambientais produzidos pelo sector turístico no concelho. Como se pode ler nos fundamentos que acompanham o Regulamento, «amenizar o impacto social e ambiental sobre as infraestruturas do concelho deixado pelos turistas, é o principal objectivo desta taxa, nomeadamente a médio-longo prazo». Outros objectivos invocados pela autarquia prendiam-se com a necessidade de obter receitas para investir no sector do turismo e com os custos ambientais e financeiros causados pelo Aeroporto da Madeira, localizado no concelho de Santa Cruz.

---

<sup>11</sup> Vide artigo 27.º-C do Regulamento.

Este Regulamento apresentava indefinições e disposições de ilegalidade manifesta, que levaram o sector hoteleiro de Santa Cruz a contestar judicialmente as normas do Regulamento. (Câmara Municipal de Santa Cruz, 2016).

O Município de Santa Cruz veio então alterar o regulamento da taxa turística, através do Regulamento n.º 3/2017, de modo a abordar algumas objecções levantadas pelo sector hoteleiro (em especial a aplicação de métodos indirectos à liquidação da taxa e a limitação das garantias graciosas das entidades responsáveis pelo pagamento da taxa), mas manteve alguns vícios de que enfermava o Regulamento original.

Quanto à incidência, o Regulamento prevê que «a Ecotaxa incide sobre os turistas que visitam o concelho de Santa Cruz e que pernoitam em unidades de alojamento do Município, por pessoa e por noite de estadia, sendo liquidada juntamente com a factura».<sup>12</sup> Cremos, neste ponto, que o Regulamento poderia ter adoptado uma redacção mais precisa. Podem levantar-se dúvidas sobre se uma pessoa que venha a Santa Cruz e lá pernoite no decurso de uma viagem de negócios seja sujeito passivo da taxa, ou ainda se a taxa se aplica a hóspedes de unidades de alojamento que não sejam do Município. No que diz respeito à incidência subjectiva, o Regulamento estabelece uma isenção para os menores de 18 anos (encontrando-se isento o dia de aniversário) e para os hóspedes cuja estadia seja oferta do empreendimento turístico.

O artigo 5.º do Regulamento estatui que a receita arrecadada com a Ecotaxa será destinada ao estímulo do turismo local sustentável, de qualidade, à preservação dos recursos naturais e paisagísticos locais, devendo ser aplicada, na manutenção de equipamentos e infraestruturas destinadas aos turistas, na realização de obras de construção, manutenção, em zonas de cariz potencialmente turístico e no financiamento de eventos turísticos. A ideia do legislador municipal foi certamente assegurar o cumprimento do requisito da bilateralidade, mas não teve em consideração o disposto no art. 43.º/1 do RFAL, segundo o qual «não pode afectar-se o produto de quaisquer receitas à cobertura de determinadas despesas». Assim, o art. 5.º é claramente ilegal.

O pagamento das taxas incumbe aos empreendimentos turísticos e estabelecimentos de alojamento local e deve ser realizado até ao final do mês subsequente à verificação do facto gerador. A taxa foi fixada no valor de 1 euro por noite, até ao máximo de 5 noites.

As entidades responsáveis pela cobrança das taxas aos turistas e entrega ao Município têm direito a 2,5% do montante das taxas arrecadadas, para cobertura das despesas de administração.

---

<sup>12</sup> Art. 2.º/1 do Regulamento.

Na fundamentação económico-financeira das taxas, o Município decidiu era razoável que a taxa cobrisse 14,2% dos custos efectuados na secção de Jardins, de Limpeza urbana, de Dinamização Local e no Gabinete de Cultura e bibliotecas, sem avançar mais justificações. Considerando o disposto no art. 8.º/2/c) do RGAL, segundo o qual a criação de uma taxa deve conter «a fundamentação económico-financeira relativa ao valor das taxas, designadamente os custos directos e indirectos, os encargos financeiros, amortizações e futuros investimentos realizados ou a realizar pela autarquia local»,<sup>13</sup> cremos que a fundamentação económico-financeira é manifestamente insuficiente. De facto, ao não se conseguir extrair da fundamentação económico-financeira qualquer imputação de custos ou qualquer justificação para o valor da taxa ser aquele que se adoptou e não outro, o Município de Santa Cruz não cumpriu com o requisito legal.

#### **4.4. Taxa Turística do Porto**

A taxa turística foi introduzida no Município do Porto como forma de imputar aos turistas o custo com a pressão acrescida que trazem à cidade e evitar a degradação e excessiva ocupação. Tem como contrapartida, segundo o artigo 1.º da proposta, a melhoria e preservação ambiental da cidade, a salvaguarda do comércio tradicional, obras de melhoramento nas zonas turísticas, a prestação de apoio e informação a turistas e a criação de pólos de dinamização cultural e recreativa. (Câmara Municipal do Porto, 2017)

Quanto à incidência, o Regulamento estabelece que a taxa é devida por todos os maiores de 14 anos. O art. 4.º/2 isenta da taxa os hóspedes cuja estadia seja motivada por tratamentos médicos, a um acompanhante de hóspedes nestas situações, e ainda a todos os hóspedes portadores de um grau de incapacidade igual ou superior a 60%.

A taxa, no valor de 2 euros por noite, até ao máximo de 7 noites por hóspede, é cobrada pelos empreendimentos turísticos e estabelecimentos de alojamento local e entregue ao Município até ao último dia do mês seguinte ao da cobrança. Para compensação pelos custos de administração incorridos, o Município entregará uma comissão de cobrança de 2,5% do montante arrecadado.

O relatório de fundamentação económico-financeira separou os custos das áreas funcionais do Município onde se gera utilidade turística (Segurança, Mobilidade e Transportes, Ambiente e Qualidade de Vida e Desporto e Animação) e depois imputou-os aos turistas tendo em conta a percentagem que estes últimos representam face à população global do Município do Porto (3,34%). Deste cálculo resultou o valor de 2,52 euros por dormida, o que justifica plenamente a taxa adoptada.

---

<sup>13</sup> Sobre a fundamentação económico-financeira das taxas, vide (Ferreira, 2007; Silva, 2013, pp. 148–151)

## 5. CONCLUSÃO

### 5.1. Tabela comparativa da incidência e montantes

**Tabela 1: Tabela comparativa da incidência e montantes**

Município	Facto gerador	Incidência	Montante
Lisboa	Dormida	Hóspedes com mais de 13 anos; isenção para aqueles que estejam hospedados para usufruir de serviços médicos e acompanhante e para hóspedes a usufruir de oferta	1 € por noite até um máximo de 7 euros
Lisboa	Chegada por via aérea	Todos os passageiros excepto passageiros: em trânsito; residentes em Portugal; em relação aos quais não tenha sido emitido bilhete autónomo	1 € euro por passageiro
Lisboa	Desembarque em cruzeiro de escala	Todos os passageiros	1 € por passageiro
Cascais	Dormida	Hóspedes com 13 ou mais anos; isenção para hóspedes que estejam a usufruir de oferta	1 € por noite até ao máximo de 7 noites
Santa Cruz	Dormida	Maiores de 18 anos; isenção para hóspedes que estejam a usufruir de oferta	1 € por noite até ao máximo de 5 noites
Porto	Dormida	Hóspedes com mais de 14 anos; isenção para aqueles que estejam hospedados para usufruir de serviços médicos e acompanhante e para hóspedes portadores de deficiência	2 € por noite até 7 noites

Fonte: Elaborada pelo Autor.

Como podemos observar, a taxa é mais elevada no Município do Porto, contudo, a adopção de três modalidades distintas de taxa em Lisboa encarece mais o turismo nesta cidade.

Quanto à incidência, os vários Municípios estão bastante próximos uns dos outros, exceptuando o caso de Lisboa que, para além da taxa de dormida, adoptou também taxas de chegada por via marítima e aérea.

## 5.2. Tabela comparativa de aspectos procedimentais

**Tabela 2: Tabela comparativa de aspectos procedimentais**

Município	Forma de envio	Prazo envio de declaração	Prazo de pagamento	Compensação por custos de Administração	Responsabilidade do operador turístico pelo não pagamento
Lisboa (taxa de dormida)	electrónica	último dia do mês seguinte	último dia do mês seguinte	2,5% das receitas	Não
Lisboa (taxa de chegada por via área e desembarque)	electrónica	último dia do mês seguinte	último dia do mês seguinte	N/d	N/d
Lisboa	electrónica	último dia do mês seguinte	último dia do mês seguinte	N/d	N/d
Cascais	electrónica	15.º dia do mês seguinte	último dia do mês seguinte	N/d	Não
Santa Cruz	electrónica	N/d	último dia do mês seguinte	2,5% das receitas	Não
Porto	electrónica	N/d	último dia do mês seguinte	2,5% das receitas	N/d

Fonte: Elaborada pelo Autor.

Novamente, os vários municípios estão muito próximos uns dos outros, tanto em prazos de procedimento como em termos de forma de envio das declarações (privilegiando os meios electrónicos).

Uma das diferenças a assinalar reside no facto de o Município de Lisboa ter previsto, nas Normas de Execução, uma compensação no montante de 2,5% do valor da taxa arrecadada para os empreendimentos turísticos e estabelecimentos de alojamento local mas não ter previsto qualquer compensação para os responsáveis pelo pagamento das taxas de chegada.

## 5.3. Tabela comparativa da fundamentação

**Tabela 3: Tabela comparativa da fundamentação**

Município	Motivação	Fundamentação financeira adequada
Lisboa <sup>14</sup>	Internalização de custos	Imputa ao turismo custos superiores aos efectivos
Cascais	Internalização de custos	Pouco esclarecedora
Santa Cruz	Internalização de custos	Imputa ao turismo custos de 14,2% de determinados sectores sem justificação
Porto	Internalização de custos	Imputa ao turismo custos proporcionais à população turística

Fonte: Elaborada pelo Autor.

<sup>14</sup> Aplica-se à taxa turística nas suas várias modalidades.

No que diz respeito à fundamentação, apenas o Município do Porto cumpre inteiramente com os requisitos legais. Em Santa Cruz, a imputação dos custos ao turismo faz-se sem qualquer justificação ou cálculo; em Cascais, a fórmula é hermética e não permite compreender quais os custos que se imputam ao turismo. Por sua vez, o Município de Lisboa apresenta uma justificação aparentemente adequada, mas os valores cobrados revelam-se exagerados quando comparados com o relatório de gestão.

#### **5.4. Da (in)constitucionalidade das taxas turísticas municipais**

Ricardo Morgado, analisando a taxa turística municipal de Lisboa, conclui que esta é organicamente inconstitucional porque considera que esta não pode constituir, em caso algum, uma taxa, uma vez que a contra-prestação é apenas presumida. (Morgado, 2017, pp. 85–89) O raciocínio desenvolvido por este autor relativamente à tributação turística introduzida pelo Município de Lisboa é perfeitamente extensível aos restantes regimes de tributação turística, uma vez que, em qualquer dos regimes implementados, a contra-prestação é apenas presumida. De qualquer modo, veremos que a presunção de aproveitamento da contra-prestação varia consoante a modalidade de tributação turística em causa (taxa de dormida, taxa de desembarque e taxa de chegada por via aérea).

Concordamos com este autor quando este afirma que a natureza da contra-prestação do pagamento da taxa turística é apenas presumida, mas não o seguimos quanto à sua conclusão. De facto, não estamos perante uma contrapartida concreta prestada pelo ente público. Estamos perante uma contribuição – pelo menos no que à taxa de dormida diz respeito. Quanto aos tributos deste tipo, é razoável presumir que quem pernoita num empreendimento turístico ou estabelecimento de alojamento local é um turista – haverá certamente quem necessite de alojamento por outros motivos, mas afigura-se-nos um motivo residual. Como nota Hughes (1981, p. 196), «a única maneira certa de ter a certeza de que a carga tributária incide apenas sobre os turistas é tributando a sua despesa em itens que constituem indubitavelmente despesa turística, i.e., despesa em alojamento».

Destarte, e tendo em conta o que se explicou supra a respeito da tipologia dos tributos, trata-se de uma contribuição financeira que, para efeitos do princípio da legalidade, deve ser equiparada a uma taxa. As taxas de dormida adoptadas por Lisboa, Cascais, Santa Cruz e Porto, não são, pois, organicamente inconstitucionais.

Este raciocínio aplica-se, *mutatis mutandis*, aos passageiros que desembarquem de navios de cruzeiro em escala. Os passageiros destes navios são tipicamente turistas, que usufruem dos melhoramentos urbanísticos ribeirinhos e demais infra-estruturas e serviços turísticos. Ademais, muitas vezes pernoitarão nos respectivos cruzeiros, o que evitará que estes sejam duplamente tributados.

O exposto não se aplica, contudo, à taxa de chegada por via área ao aeroporto de Lisboa. De facto, entre a chegada ao aeroporto de Lisboa e a prestação de serviços por parte do Município de Lisboa aos turistas não há qualquernexo. O passageiro pode muito bem chegar a Lisboa e dirigir-se a uma qualquer outra cidade portuguesa, sem nunca ter pernoitado uma única noite em Lisboa. Assim sendo, não poderemos estar perante um tributo bilateral, mas perante um imposto disfarçado. Quanto a este ponto, pela falta de nexo entre o facto gerador e a contrapartida presumivelmente oferecida pelo Município de Lisboa, cremos que a taxa turística municipal é organicamente inconstitucional.

### **5.5. Da (i)legalidade das taxas turísticas municipais**

Como vimos, as taxas impostas pelas autarquias locais devem seguir determinados requisitos. Devem, desde logo, obedecer ao princípio da equivalência e estar suportadas por uma fundamentação económico-financeira que permita averiguar do cumprimento deste princípio.

No que diz respeito à taxa turística de Lisboa, esta parece estar bem fundamentada. Contudo, essa fundamentação perde solidez quando se consulta o Relatório de Gestão e se verifica que a contabilidade que se depreende da fundamentação económico-financeira da taxa não é compatível com a contabilidade constante do Relatório de Gestão. Os 4 milhões de euros gastos com Comércio e Turismo em 2013 não se compaginam com os 14 milhões de euros de receitas previstas para a taxa turística. Aqui, o princípio da equivalência encontra-se claramente desrespeitado, estando o Regulamento Municipal em clara violação da lei, por um lado, e em violação da Constituição, por outro, ao criar um tributo verdadeiramente unilateral.

Ora, no que concerne à taxa turística de Cascais, não é possível perceber qual o fundamento económico-financeiro da taxa, uma vez que a fundamentação se faz tendo como referência uma tabela contendo uma fórmula cujo significado parecer ser o de que a autarquia quer desincentivar o turismo, e que despendeu 17 minutos e o envolvimento de dois funcionários. Deve também entender-se que este regulamento é ilegal, por violação do disposto no art. 8.º/2/c) da RGTAL.

Quanto à ecotaxa turística de Santa Cruz, esta encontra-se indevidamente fundamentada, sofrendo do mesmo vício que a taxa turística de Cascais, nos moldes expostos acima, mas também se deve ter em conta a ilegalidade da consignação da receita da taxa municipal turística prevista no artigo 5.º do Regulamento n.º 3/2017.

A taxa turística prevista para o Porto encontra-se devidamente fundamentada, tendo em conta as estatísticas do INE para a elaboração da imputação dos custos com o turismo.



## 6. IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

A nossa investigação apresenta profundas implicações para a tributação municipal turística em Portugal. De acordo com a análise realizada, apenas o Município do Porto seguiu os trâmites legais na adopção da taxa turística, tendo os demais Municípios exorbitado das suas competências ou ignorado abertamente requisitos legais.

As autarquias que pretendam enveredar pela tributação do turismo devem ter em conta a devida fundamentação das taxas turísticas (ainda que não sejam verdadeiras taxas, mas apenas contribuições) e o nexos entre a contribuição e a (grupal e, possivelmente, presumida) contraprestação pública.

### BIBLIOGRAFIA

- Andrade, P. (2017, agosto 21). Taxa turística: saiba o que é e onde é cobrada. Obtido 18 de Novembro de 2017, de <http://www.e-konomista.pt/artigo/taxa-turistica/>
- Câmara Municipal de Lisboa. (2013). Relatório de Gestão. Obtido de <http://www.amlisboa.pt/documentos/1405508909G7hWS7sn9Pj33EQ6.pdf>
- Câmara Municipal de Lisboa. (2014a, novembro 20). Proposta 729/CM/2014 - Taxa Municipal Turística (TMT). Obtido de <http://www.am-lisboa.pt/301000/1/001439,000002/index.htm>
- Câmara Municipal de Lisboa. (2014b, dezembro 16). Alterações à Fundamentação das isenções e reduções de taxas. Obtido de <http://www.am-lisboa.pt/documentos/1418220887Z7bLN8sh7Yp92OQ3.pdf>
- Câmara Municipal de Lisboa. (2014c, dezembro 16). Proposta 743/CM/2014 - Taxa Municipal Turística (TMT). Obtido de <http://www.am-lisboa.pt/301000/1/001665,000002/index.htm>
- Câmara Municipal de Lisboa. (sem data). Normas de execução da taxa municipal turística de dormida. Obtido de [http://www.cmlisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara\\_Municipal/Financas/Taxas\\_Municipais/Normas\\_de\\_execu%C3%A7%C3%A3o\\_da\\_TaxaTur%C3%ADstica\\_de\\_dormida.pdf](http://www.cmlisboa.pt/fileadmin/MUNICIPIO/Camara_Municipal/Financas/Taxas_Municipais/Normas_de_execu%C3%A7%C3%A3o_da_TaxaTur%C3%ADstica_de_dormida.pdf)
- Câmara Municipal de Santa Cruz. (2016, outubro 18). Projeto de Alteração do Regulamento Municipal da Ecotaxa Turística. Obtido de <http://www.cm-santacruz.pt/index.php/component/phocadownload/category/207-projecto-deregulamento-eco-taxa-2016?download=1512:projeto-de-alteracao-do-regulamentomunicipal-da-ecotaxa-turistica>
- Câmara Municipal do Porto. (2017, outubro 3). Regulamento da Taxa Turística do Porto. Obtido de [http://www.cm-porto.pt/assets/misc/Edital\\_I\\_310849\\_17.pdf](http://www.cm-porto.pt/assets/misc/Edital_I_310849_17.pdf)
- Costa, J. M. C. (2006). Sobre o princípio da legalidade das taxas e das demais contribuições financeiras. Em Estudos em homenagem ao Professor Doutor Marcello Caetano (Vol. I, pp. 789–807). Coimbra: Coimbra Editora.
- Delise, E. (2006). Impatti ambientali negativi del turismo: eco-tassa, una soluzione? *Annali Italiani del Turismo Internazionale*, 1, 31–52.
- Ferreira, R. M. F. (2007). Regime geral das taxas locais: notas dispersas. *Tourism & Management Studies*, 3, 208–211.

- Hughes, H. L. (1981). A tourism tax — the cases for and against. *International Journal of Tourism Management*, 2(3), 196–206. [https://doi.org/10.1016/0143-2516\(81\)90006-2](https://doi.org/10.1016/0143-2516(81)90006-2)
- Krapf, P. K. (1963). Tourisme et finances publiques. *Revue de Tourisme*, 18(3), 91–97.
- Lusa. (2017, maio 22). Dormidas - Taxa turística é aplicada em menos de 1% dos concelhos. Obtido 1 de Novembro de 2017, de <https://www.dn.pt/dinheiro/interior/taxa-turistica-semadesao-em-portugal-e-aplicada-em-menos-de-1-dos-concelhos-8494999.html>
- Morgado, R. (2017). *A Tributação Turística Municipal: o caso do Município de Lisboa*. Coimbra: Almedina.
- Município de Cascais. (2017, março 30). Aviso n.o 3654/2017 - Taxa Municipal Turística. Obtido de [http://www.cm-cascais.pt/sites/default/files/anexos/gerais/new/aviso\\_n.o\\_3654\\_2017\\_\\_taxa\\_turistica.pdf](http://www.cm-cascais.pt/sites/default/files/anexos/gerais/new/aviso_n.o_3654_2017__taxa_turistica.pdf)
- Nabais, J. C. (2012). Algumas considerações sobre a figura dos tributos. Em *Estudos em Homenagem ao Prof. Doutor Aníbal de Almeida* (pp. 733–759). Coimbra: Coimbra Editora.
- Nabais, J. C. (2014). *Direito Fiscal (7a edição)*. Coimbra: Almedina.
- Silva, S. T. (2013). *As taxas e a coerência do sistema tributário (2.a edição)*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Spindler, J. (2005). Le financement des politiques locales du tourisme. *Annuaire des collectivités locales*, 25(1), 55–64. <https://doi.org/10.3406/coloc.2005.1841>
- Vasques, S. (2008). *O princípio da equivalência como critério de igualdade tributária*. Coimbra: Almedina.

## **ASSÉDIO MORAL E SEXUAL DIREITO E PROTEÇÃO: ASPECTOS ANÁLOGOS BRASIL E PORTUGAL**

### **Autores:**

Alisson Renato Medeiros de Araújo, CESMAC - Brasil

Iva Alberta Teixeira Faria, USC - Portugal

Rosana Muniz de Medeiros, UA - Portugal

### **RESUMO**

O tema assédio moral e sexual perdura nas discussões formais e informais. Facilmente, encontramos alguém que passou por uma ou, as duas situações. Tratando-se do assédio, centramos o foco, muito mais na ação, que no sujeito vitimado. Não é recente na psicologia que, o objeto do estudo pode ser "em vez do indivíduo, uma situação e confunde-se com o efeito que esta situação suscita, com a solução buscada ou encontrada das dificuldades que ela apresenta" (Wallon, 1966, p.89). Nesse fundamento e, com base em pesquisas de Corpus Latente na internet (Souza & Souza, 2011), nossa questão de investigação é: perceber no assédio, em que aspectos a jurisprudência do Brasil e de Portugal coincidem? Esse estudo assume uma abordagem de pesquisa qualitativa para estudo de caso múltiplos, com base no recente reforço do quadro legislativo para a prevenção da prática do assédio no trabalho através das alterações ao Código do Trabalho português e nas penalidades imputadas aos agentes no Brasil e em Portugal. O código civil brasileiro e suas consequências civis e o código do trabalho português darão o arcabouço jurídico para fundamentar esse estudo.

**Palavras-chave:** Assédio moral 1; Assédio sexual 2; Proteção legal 3; Direito 4.

## **MORAL AND SEXUAL HARASSMENT RIGHT AND PROTECTION: ANALOGUE ASPECTS BRAZIL AND PORTUGAL**

### **ABSTRACT**

The issue of moral and sexual harassment persists in formal and informal discussions. Easily, we found someone who went through one or both situations. On dealing with harassment, we focus on action, not on subject. It is not recent in psychology that the object of study can be "instead of the individual, a situation and confused with the effect that this situation gives rise to, with the solution sought or found of the difficulties it presents" (Wallon, 1966, p.89).

On this basis, and based on research by Corpus Latente on the Internet (Souza & Souza, 2011), our research question is: to perceive in harassment, in what aspects do Brazilian and Portuguese jurisprudence coincide? This study takes a qualitative research approach to multiple case studies based on the recent strengthening of the legislative framework for the prevention of harassment at work through amendments to the Portuguese Labor Code and the penalties charged to agents in Brazil and Portugal. The Brazilian civil code and its civil consequences and the Portuguese labor code will provide the legal framework to support this study.

**Keywords:** Harassment 1; Sexual harassment 2; Legal protection 3; Right 4.

## 1. INTRODUÇÃO

Estudos apontam que, danos causados por assédios sexuais e morais não recaem apenas no sujeito subjugado, mas, extrapolam o limite individual visto “que também atinge seus familiares, a organização de trabalho e o contexto social mais amplo” (Laila Guzzon Hussein, Natália Furlan, Mário Lázaro Camargo, Edwart Goulart Junior, 2015, p.16).

Nosso objetivo nesse estudo é apresentar de forma interpretada a apreciação legal do código do trabalho português e do código civil brasileiro frente, aos índices e notícias de abusos sexuais e morais vinculadas na net e, os aspectos comuns e divergentes da lei em cada país.

Acreditamos que o estudo possa contribuir no campo social, para um repensar de uma situação constrangedora e comum nessas duas realidades e, no campo acadêmico, com interpretações que possam vir a somar como mudanças e adaptações para aquilo que for positivo em cada realidade.

Consideramos como relevante nesse estudo a possibilidade de clarificar dúvidas, de apresentar caminhos ao amparo da lei tanto para pesquisadores quanto, para qualquer cidadão, uma vez que o tema permanece atual e oprime homens e mulheres que, por vergonha ou medo de perder empregos, cargos e posições, acabam omitindo e deixando de denunciar tal crime.

A originalidade desse estudo prende-se com as circunstâncias da pesquisa, fizemos uso de assuntos veiculados na internet, buscou-se aquilo que já havia sido publicado, corpus latente na internet, disponível para qualquer pessoa que deseje investigar o assunto e, essa ação nos possibilitou enxergar, o quanto de atual o tema permanece, portanto, suscetível de novos interesses e pesquisas.

## **2. O ASSÉDIO MORAL E SEXUAL E AS ALTERAÇÕES DO CÓDIGO DE TRABALHO PORTUGUÊS.**

O assédio no trabalho traduz-se num comportamento indesejado que tem por objectivo: perturbar ou constranger o trabalhador, afectando a sua dignidade, ou, promover um ambiente intimidatório ou desestabilizador.

No âmbito do Código do Trabalho Português, esta temática encontra-se consagrada na Subsecção III – Igualdade e não discriminação, Divisão II – Proibição do Assédio, mais concretamente no artigo 29.º. In verbis:

Art. 29.º - Proibição do assédio

1 – Entende-se por assédio o comportamento indesejado, nomeadamente o baseado em factor de discriminação, praticado aquando do acesso ao emprego ou no próprio emprego, trabalho ou formação profissional, com o objectivo ou o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afectar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.

2 – Constitui assédio sexual o comportamento indesejado de carácter sexual, sob forma verbal, não verbal ou física, com o objetivo ou o efeito referido no número anterior<sup>1</sup>.

O conceito português de assédio apresenta-se-nos, pois, como um conceito lato que se pode concretizar em diversas condutas e manifestar por diversas formas. Assim, se por um lado, o assédio pode ser exteriorizado por meio de palavras, gestos, atos, atitudes, olhares, etc., a verdade é que, por outro, também pode ser subsumível a um vastíssimo número de condutas.

São, portanto, duas as formas de assédio que o legislador português preconizou: o assédio moral e o assédio sexual.

O assédio moral consiste em atos ou atitudes físicas ou verbais, de conteúdo ofensivo, reprovável e/ou vexatório como a desvalorização sistemática do trabalho de colegas ou inferiores hierárquicos, a ridicularização de alguma característica física, a realização de repetidas ameaças de despedimento, etc., mas engloba também atos considerados mais subtis, de violência psicológica com o objetivo de afetar a autoestima da vítima e a sua integridade física e/ou moral tais como adotar ou promover a adoção de comportamentos que

---

<sup>1</sup>[http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?artigo\\_id=1047A0029&nid=1047&tabela=leis&pagina=1&ficha=1&so\\_miolo=&nversao=#artigo](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?artigo_id=1047A0029&nid=1047&tabela=leis&pagina=1&ficha=1&so_miolo=&nversao=#artigo)

forcem o isolamento do trabalhador, a divulgação de rumores e comentários maliciosos, a não atribuição de funções ao trabalhador ou a atribuição de funções desadequadas à sua categoria profissional, entre variadíssimos outros.

Nas palavras de Ana Cristina Ribeiro Costa,

O assédio moral pode, portanto, causar danos na saúde do trabalhador, nas suas dimensões física e psíquica. Com efeito, o assédio moral é responsável por alterações cognitivas, a nível psicológico, psicossomático, hormonal, no que respeita ao sistema nervoso, à tensão muscular e ao sono, podendo, em última instância, conduzir ao suicídio. Como tal, verificam-se frequentemente depressões, síndromes de stress pós-traumático, fadiga crónica, alergias, dependência de álcool e drogas, distúrbios cardíacos e endócrinos, entre outras lesões físicas e psíquicas (Costa, 2011, p. 103).

O assédio sexual, por seu turno, tratar-se-á de um comportamento indesejado, de natureza física ou verbal que revista algum tipo de cariz sexual como convites de carácter sexual, comentários sobre a aparência física, envio de mensagens escritas ou e-mails de conteúdo sexual, gestos obscenos, tentativas de contacto físico constrangedor ou desnecessário, e mesmo comportamentos que revistam algum tipo de chantagem para a obtenção de emprego ou progressão na carreira, exigência de favores sexuais para obtenção de algum favorecimento na relação laboral.

No entanto, existem alguns aspetos que é preciso ter em conta para se poder classificar um determinado comportamento como assédio. Desde logo, é necessário que não estejamos ante um ato isolado, mas antes, perante um comportamento repetido, uma conduta persecutória, ou seja, na qual haja por parte do agente uma intencionalidade de conduta de perseguição.

Ou, nas palavras de Maria Regina Gomes Redinha.

Ora, a conduta persecutória, só por si, prefigura, indubitavelmente, uma violação dos deveres acessórios que recaem sobre o empregador. Este, além de vinculado ao pagamento da retribuição, deve na execução do contrato agir de forma honesta correcta e leal, o que o obriga, nomeadamente, a abster-se de atitudes que iludam, deneguem ou atinjam o direito do trabalhador ao exercício da sua actividade em condições que permitam não apenas manter ilesa a sua integridade físico-psíquica, como garantam o livre desenvolvimento da sua personalidade. De outro modo, mesmo cumprindo a prestação salarial, compromete irremediavelmente um interesse essencial do trabalhador na execução do programa contratual. É preciso ter presente que, ao celebrar o

contrato de trabalho, o trabalhador prossegue não apenas um modo de subsistência, mas também um meio de realização pessoal, profissional e social (Redinha, 2003).

De acordo com Júlio Gomes, o que caracteriza o assédio moral são “três facetas: a prática de determinados comportamentos, a sua duração e as consequências destes” (Gomes, 2007, p. 426), colocando a tônica, para além da intencionalidade, no carácter repetitivo da conduta do agente e na existência de consequências na saúde física ou psíquica do trabalhador e/ou na situação laboral do trabalhador.

Neste sentido, e segundo o pensamento do autor, na sua obra *Direito do Trabalho*, volume I:

A terceira nota característica do assédio, pelo menos para um sector da doutrina, consiste nas consequências deste designadamente sobre a saúde física e psíquica da vítima e sobre o seu emprego. O assédio pode produzir um amplo leque de efeitos negativos sobre a vítima que é lesada na sua dignidade e personalidade, mas que pode também ser objecto de um processo de exclusão profissional, destruindo-se a sua carreira e mesmo acabando por pôr-se em causa o seu emprego...(Gomes, 2007, p. 430).

Numa realidade de assédio estamos perante um aproveitamento da fragilidade e instabilidade da vítima ou da sua posição hierarquicamente inferior, da precariedade do seu vínculo laboral e da própria necessidade que a mesma tem para conseguir manter o seu posto de trabalho e, conseqüentemente, a sua própria subsistência e/ou do seu agregado familiar.

O assédio, em qualquer das suas formas, pode vitimar qualquer pessoa, homem ou mulher, em qualquer posto de trabalho e pode ser praticado por qualquer pessoa, homem ou mulher, que tenha acesso ao local de trabalho abarcando sujeitos como o empregador, o superior hierárquico, os colegas de trabalho, mas também, eventuais prestadores de serviços, fornecedores e clientes.

O artigo 29.º do Código do Trabalho aprovado pela Lei n.º 7/2009 (...) não identifica o(s) assediador(es) e o(s) assediados, pelo que dúvidas não restam de que abrange os casos de mobbing vertical (quer o assédio moral que provém do superior hierárquico ou do empregador – mobbing vertical descendente –, quer o assédio praticado por um subordinado para com o seu superior hierárquico – mobbing vertical ascendente), mobbing horizontal (assédio moral em que os executores são os colegas de trabalho) e assédio misto (p. exp. hostilização de um trabalhador por parte quer do seu superior hierárquico, quer de colegas). Por

outro lado, não obstante o verbo “to mob” traduza originalmente um fenómeno grupal, mas considerando que o assédio moral pode provir quer de um conjunto de pessoas, quer de um só agente, importa frisar que o artigo 29.º contempla qualquer destas situações (Lopes, 2014, p. 158).

A entrada em vigor da Lei n.º 73/2017, de 16/08 veio inserir no ordenamento jurídico português um reforço do quadro legislativo para a prevenção da prática de assédio, alterando o Código do Trabalho Português, a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas e o Código do Processo do Trabalho e na senda de Rita Garcia Pereira, 2009, prólogo:

De qualquer forma, sendo certo que o âmbito e objecto de tal análise não releva apenas para o Direito do Trabalho, parece inquestionável que este último não pode — nem deve — alhear-se das consequências sociais e económicas que o assédio moral possa acarretar, motivo pelo qual tal estudo multi-disciplinar não só se afigura urgente como manifestamente relevante para este ramo do direito e para as futuras construções dogmáticas que se venham a efectuar à volta deste tema. Numa altura em que se questiona mais do que nunca a sustentabilidade do Estado de Direito e do Sistema de Segurança Social e em que se comprimem os direitos dos trabalhadores com este fundamento, faz mais sentido que nunca estudar-se o mecanismo processual adequado a que o Estado possa ser ressarcido dos montantes que despendeu por causa do assédio moral (Pereira, 2009).

As principais novidades no âmbito do Código do Trabalho por força da entrada em vigor da aludida Lei, revelam-se a vários níveis.

Em primeiro lugar, no que se refere aos deveres gerais do empregador, surge agora expressamente consagrado, na alínea k), do n.º 1 do artigo 127.º, o inédito dever de o empregador adotar códigos de boa conduta para a prevenção e combate ao assédio no trabalho sempre que a empresa tenha sete ou mais trabalhadores, normativo este que surge ainda reforçado pela alínea l) do mesmo número e artigo que estabelece a obrigatoriedade de instauração do procedimento disciplinar sempre que o empregador tenha conhecimento de alegadas situações de assédio no local de trabalho. Na verdade, o incumprimento desta obrigação legal constitui contraordenação grave, nos termos do n.º 7 do artigo 127.º do Código do Trabalho.

Aliada a esta novidade, e ainda em matéria disciplinar, o empregador fica, nos termos do n.º 6 do artigo 29.º do Código do Trabalho impedido de sancionar disciplinarmente o denunciante da situação de assédio bem como as testemunhas por aquele indicadas, salvo se se demonstrar ter existido uma atuação dolosa no âmbito do processo judicial ou de

contraordenação pela prática de assédio. Neste sentido, presume-se como abusivo o despedimento ou qualquer outra sanção disciplinar até um ano após a denúncia de assédio – artigo 331.º, n.º 2, alínea b) do Código do Trabalho.

Mas a recente alteração legislativa vai ainda mais longe sendo expressamente indicado que a prática de assédio pode constituir justa causa de resolução do contrato de trabalho pelo trabalhador ao abrigo da alínea f) do n.º 2 do artigo 394.º do Código do Trabalho e pode mesmo ser fonte de doenças profissionais sendo o empregador o responsável pela reparação dos danos daí emergentes. In verbis:

Art. 283.º - Acidentes de trabalho e doenças profissionais

(...)

8 — A responsabilidade pela reparação dos danos emergentes de doenças profissionais resultantes da prática de assédio é do empregador.

9 — A responsabilidade pelo pagamento da reparação dos danos emergentes de doença profissional prevista no número anterior é da segurança social, nos termos legalmente previstos, ficando esta subrogada nos direitos do trabalhador, na medida dos pagamentos efetuados, acrescidos de juros de mora vincendos.

A qualificação de uma determinada situação, como de assédio, significa que estamos perante um ilícito contratual uma vez que foi violado o dever de respeitar a integridade física, psíquica e moral do trabalhador, direito de personalidade consagrado no mencionado art. 15º do CT, dando causa a um dano moral merecedor da tutela do direito.

Assim, no que respeita à responsabilidade civil, o legislador estabelece o direito da vítima de assédio a indemnização por danos patrimoniais (como perdas materiais) e não patrimoniais (como a dor, humilhação ou vergonha sofridas) em termos semelhantes à lesão de direitos por ato discriminatório, cuja prática continua a constituir uma contraordenação muito grave prevista no artigo 29.º, n.º 5 do Código do Trabalho, sendo ainda fixado que a sanção acessória de publicidade consagrada no artigo 563.º do Código do Trabalho não é dispensada em caso de assédio moral mesmo que o agente proceda ao pagamento imediato da coima e que não tenha praticado qualquer contraordenação grave ou muito grave nos últimos cinco anos, nos termos do n.º 3 da supracitada disposição legal.

No plano da responsabilidade penal, passa agora a ser expressamente referida a eventual responsabilidade penal do agente que pode resultar na eventual condenação pela prática de um crime de perseguição nos termos do artigo 154º-A do Código Penal:



1. Quem, de modo reiterado, perseguir ou assediar outra pessoa, por qualquer meio, direta ou indiretamente, de forma adequada a provocar-lhe medo ou inquietação ou a prejudicar a sua liberdade de determinação, é punido com pena de prisão até 3 anos ou pena de multa, se pena mais grave não lhe couber por força de outra disposição legal.
2. A tentativa é punível.
3. Nos casos previstos no n.º 1, podem ser aplicadas ao arguido as penas acessórias de proibição de contacto com a vítima pelo período de 6 meses a 3 anos e de obrigação de frequência de programas específicos de prevenção de condutas típicas da perseguição.
4. A pena acessória de proibição de contacto com a vítima deve incluir o afastamento da residência ou do local de trabalho desta e o seu cumprimento deve ser fiscalizado por meios técnicos de controlo à distância.
5. O procedimento criminal depende de queixa<sup>2</sup>.

O novo enquadramento jurídico do assédio afigura-se como mais protetor do trabalhador vítima de assédio o que, de certa forma, pode funcionar como incentivador à denúncia de comportamentos. A introdução de normas inovadoras no sistema legislativo português veio impor deveres acrescidos ao empregador, atribuindo-lhe um papel mais ativo na prevenção, combate e eliminação de comportamentos desviantes e ilegais no âmbito da estrutura organizativa da empresa.

### **2.1. O assédio moral e sexual e o código civil brasileiro e suas consequências civis**

O “assédio”, caracterizado por uma postura impertinente, perseguidora, humilhante e/ou vexatória é, hodiernamente, combatida pela sociedade moderna e capaz de gerar consequências jurídicas, tanto no âmbito cível, quanto na seara criminal.

Com o avanço das relações intersubjetivas e, ao mesmo tempo, a banalização do “alheio” em nome do “eu”, vivemos um paradoxo entre aqueles que se importam com o âmbito de dignidade de seu semelhante, o seu direito ao respeito enquanto pessoa, e os que materializam seus desejos e objetivos de forma tão intensa ao ponto de elevar tais

---

<sup>2</sup> [http://bdjur.almedina.net/item.php?field=node\\_id&value=2041061](http://bdjur.almedina.net/item.php?field=node_id&value=2041061)

sentimentos ao extremo, de modo a invadir o núcleo intocável da dignidade dos demais integrantes do corpo social.

De acordo com Christian Descamps, “a relação com o Outro é a base de uma co-presença ética” (Christian Descamps, 1991, p. 85). É nessa perspectiva que devemos enfrentar qualquer tipo de assédio, seja moral, seja sexual.

No campo do assédio moral, caracterizado por ataques à autoestima alheia, conduta violenta e que, por ser repetitiva e cotidiana, geram nas vítimas uma condição degradante e um abalo psicológico grave ao ponto de interferir em seu estilo de vida como um todo. Ainda, é visto mais comumente no ambiente de trabalho, onde patrões e/ou empregadores, visando muitas vezes livrar-se do funcionário, seja por considerá-lo indesejado, seja por ele representar algum “dessabor”, ou até mesmo para dar seu posto a outro que lhe seja mais “simpático”, objetiva afastá-lo com a prática do assédio moral.

Com efeito, no âmbito do Código Civil Brasileiro, o tema da responsabilidade civil está calcado no tripé normativo dos artigos 186, 187 e 927, plenamente em vigor. In verbis:

Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

Art. 187. Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes.

Art. 927. Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo.

Parágrafo único. Haverá obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem.

Entendemos que, no campo da responsabilidade civil quanto à prática do assédio moral, a análise deve passar por um filtro chamado “dignidade da pessoa humana” e a reprimenda e o combate a esta modalidade de assédio devem estar voltado à uma verdadeira “imposição” do comportamento ético em busca de uma vida social equilibrada.

Neste sentido, o qual, desde já, concordamos com a livre docente Dra. Giselda Hironaka, que desenvolveu a festejada tese da “Responsabilidade Pressuposta”, privilegiando de forma

adequada a dignidade da pessoa humana. Segundo o pensamento da autora, em sua obra *Responsabilidade Pressuposta*, aduz que:

Se for o caso de observar um horizonte histórico de responsabilidade civil, este instituto contemporâneo é um instituto que hoje, exige uma reformulação de concepção e clama por uma concepção ético-política, vale dizer uma concepção que vá além da sua singela compreensão dogmática ou burocrática. A compensação e a reparação, porque são formas concebidas contemporaneamente para o reequilíbrio da vida social, não podem simplesmente procurar restabelecer um mesmo estado anterior de pouca cidadania. Clama também por obrigação e responsabilidade civil, mas pode – ou melhor, deve – fazer da responsabilidade civil um instrumento para garantia de direitos sociais e de exercício de direitos civis por todos os cidadãos, inclusive o direito à propriedade. Se, todavia, se pretender apenas considerara responsabilidade civil como um simples instituto jurídico – que pode simplesmente ser reduzido à condição de ser uma garantia da propriedade – certamente a sociedade brasileira poderá deixar de contar com mais uma excepcional vertente endereçada a uma substancial alteração de uma cultura de violência e de exclusão social (Hironaka, 2004, p.346).

Portanto, apesar de inexistir no Brasil, até o presente momento, uma legislação nacional no sentido de legalmente conceituar, definir os contornos e prever as punições devidas, a jurisprudência pátria, principalmente no âmbito laboral, vem reconhecendo o direito à reparação por danos morais às vítimas de assédio moral. Vejamos um acórdão ilustrativo do Tribunal Superior do Trabalho:

AGRAVO DE INSTRUMENTO. PROVA EMPRESTADA. INQUÉRITO CIVIL. ASSÉDIO MORAL. DANO MORAL. DESPROVIMENTO. O entendimento do Eg. Tribunal Regional, que concluiu pela existência de prova de atos incompatíveis com o respeito e a urbanidade e que lesaram a honra da reclamante, inclusive adotando como fundamento também prova emprestada em inquérito civil contra a empresa, não pode ser reformado nesta C. Corte, a teor do disposto na Súmula nº 126 desta C. Corte. (EDAIRR - 201340-58.2003.5.05.0023, Relator Ministro: Aloysio Corrêa da Veiga, Data de Julgamento: 18/10/2006, 6ª Turma, Data de Publicação: DJ 01/11/2006).

No aspecto específico da relação trabalhista, o assédio moral é comumente caracterizado como hipótese de rescisão indireta (despedida indireta), a qual será enquadrada em uma das

hipóteses previstas no artigo 483 da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT)<sup>3</sup>, que determina que o empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando, entre outros motivos, forem exigidos serviços superiores às suas forças, contrários aos bons costumes ou alheios ao contrato, ou ainda quando for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo ou ato lesivo da honra e boa fama.

Por fim, a prática de assédio moral, conforme o caso poderá levar o agressor a ser responsabilizado pela prática de alguns crimes contra a honra, tais como difamação ou injúria, ou até delitos contra a liberdade individual, como ameaça e o próprio constrangimento ilegal. Neste aspecto, vai depender de uma análise acurada e do próprio caso concreto<sup>4</sup>.

Saindo da seara do "assédio moral" e penetrando em outra modalidade de assédio, que é o "Assédio Sexual", diferentemente do primeiro, este é tipificado como crime no Código Penal Brasileiro, em seu art. 216-A<sup>5</sup>. Vejamos:

Art. 216-A. Constranger alguém com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente da sua condição de superior hierárquico ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função. (Incluído pela Lei nº 10.224, de 15 de 2001) Pena – detenção, de 1 (um) a 2 (dois) anos. (Incluído pela Lei nº 10.224, de 15 de 2001).

§ 2º A pena é aumentada em até um terço se a vítima é menor de 18 (dezoito) anos. (Incluído pela Lei nº 12.015, de 2009).

Trata-se de um delito que tutela a liberdade sexual das pessoas, buscando gerar tranquilidade às pessoas no sentido de não serem importunadas em seus locais de trabalho ou por pessoas que se valham de cargo ou função. Ainda, de acordo com a legislação brasileira, nos termos do art. 225 do Código Penal, o delito é de ação penal pública condicionada à representação, isto é, necessita que a vítima demonstre interesse na punição do agente, com a ressalva de que, caso a vítima seja menor de 18 anos de idade, não haverá essa exigência, e os órgãos incumbidos pela persecução penal agiram ex. ofício.

---

<sup>3</sup> CLT, art. 483.: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm)

<sup>4</sup> Código Penal, arts.139, 140, 146 e 147.:[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decretolei/Del2848compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decretolei/Del2848compilado.htm)

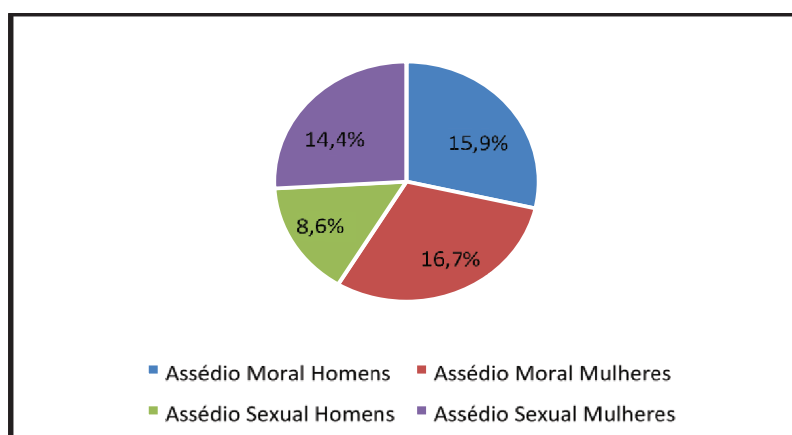
<sup>5</sup> <https://www.jusbrasil.com.br/topicos/28003933/artigo-216a-do-decreto-lei-n-2848-de-07-de-dezembro-de-1940>

É um crime em que o sujeito ativo poderá ser homem ou mulher, podendo, inclusive, ser cometido contra pessoa do mesmo sexo ou do sexo oposto. A vítima, poderá ser também homem ou mulher, mas desde que se enquadre nas hipóteses elencadas no tipo penal.

Devemos por fim, atentar para o fato de que a lei brasileira não esclarece os meios de execução, razão pela qual devemos admitir que, por se tratar de um delito de ação livre, admite todos os meios possíveis de execução tais como atos, gestos, palavras, escritos etc.

### 2.1.1. Quadro de Notícia – Corpus Latente Portugal

Quadro 1: Situação do Assédio Moral e Sexual em Portugal



fonte: adaptação pelos autores das informações - <https://www.delas.pt/as-mulheres-sao-as-maiores-vitimas-de-assedio-sexual-e-moral-no-trabalho/> em 20/05/2017

Quadro 2: Noticiário sobre Assédio em Portugal

ASSÉDIO SEXUAL

## Todos os dias são abertos dois inquéritos por assédio sexual em Portugal

A lei que criminalizou os piropos de teor sexual entrou em vigor há dois anos, mas ainda não é possível encontrar dados precisos sobre denúncias ou condenações. No ano passado, o crime de importunação sexual, que inclui os piropos, levou à abertura de 733 inquéritos.



ALINE FLOR - 4 de Agosto de 2017, 7:23

567 PARTILHAS

fonte: <https://www.publico.pt/2017/08/04/sociedade/noticia/dois-anos-da-lei-do-piropo-1781286>

## 2.1.2. Quadro de Notícia – Corpus Latente Brasil

### Quadro 3: Decisão Judicial sobre Assédio Moral e Judicial

A juíza Célia Regina Vidotti, da Vara de Ação Civil Pública e Ação Popular de Cuiabá, determinou o afastamento de Kleber Lima do cargo de secretário de Comunicação de Mato Grosso; decisão, em caráter liminar (provisório), foi dada nesta semana; afastamento atendeu pedido formulado pelo Ministério Público Estadual (MPE), que acusou Kleber de improbidade administrativa em razão de ele, em tese, ter cometido assédio moral e sexual contra jornalistas que trabalham na assessoria de imprensa da Pasta.

fonte: <https://www.brasil247.com/pt/247/brasil/319767/Justi%C3%A7a-afasta-secret%C3%A1rio-dePedro-Taques-por-ass%C3%A9dio-moral-e-sexual.htm> em 28/09/2017

### Quadro 4: Noticiário sobre Assédio no Metrô de São Paulo

São Paulo – O [metrô de São Paulo](#) foi condenado a pagar 10 mil reais à vítima I.R.R.S. (que prefere não se identificar) por um assédio sexual sofrido dentro da linha vermelha em abril de 2016.

fonte: <https://exame.abril.com.br/brasil/metro-e-condenado-a-pagar-r-10-mil-a-vitima-de-assedio-sexual/> em 3/10/2017

## 3. METODOLOGIA

A abordagem metodológica de pesquisa qualitativa que adotamos no estudo, fundamenta-se na premissa de que esta “responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” (Minayo, Deslandes, & Gomes, 2008, p. 21) e, no nosso caso específico, nas leis e nas consequências de suas aplicações.

Nesse estudo, priorizamos como objeto de pesquisa “o espaço aberto virtual, corpus latente da internet” (Medeiros, Araújo, Faria, & Camilla C. de Araújo., 2017, p. 9-10), como forma de apresentar a pertinência e atualidade do tema, em duas situações de busca no google.pt e google.com.br, quais sejam: assédio moral e sexual em Portugal (notícias); assédio moral e sexual no Brasil (notícias).

Com as notícias por nós selecionadas, buscou-se nas legislações específicas de cada país a possibilidade de inferir sobre a lei, aplicação e consequências em cada uma das situações como também, apontar pontos comuns e divergentes nas mesmas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### Quadro 1

O primeiro inquérito realizado em Portugal sobre assédio sexual sobre as mulheres teve lugar no ano de 1989 e, em relação a esta temática apenas poderemos recorrer ao estudo de Lígia Amâncio e Luísa Lima, em 1994 e cujos resultados demonstraram uma realidade que, ao que nos parece, ser bastante diferente da realidade hodierna já que, segundo aquele estudo, no final da década de 1980, 34% das mulheres eram assediadas sexualmente no local de trabalho<sup>6</sup>.

O referido inquérito foi, então, realizado tendo apenas em conta o assédio sexual e não foi, portanto, analisada a questão do assédio moral que, embora seja um fenómeno crescente em Portugal, tratava-se de uma realidade inexistente há cerca de vinte e cinco anos atrás.

Assim, no ano de 2015, a Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego promoveu a realização de um estudo desenvolvido pelo Centro Interdisciplinar de Estudos de Género (CIEG) e do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) que permitisse conhecer a realidade dos fenómenos de assédio moral e sexual no local de trabalho, numa tentativa de apurar quem são, atualmente, as principais vítimas deste flagelo, quais são as formas mais frequentes da exteriorização do assédio em qualquer das suas formas e quais os principais autores deste tipo de comportamentos<sup>7</sup>.

Segundo o referido estudo, concluiu-se que as mulheres são as principais vítimas tanto de assédio moral (16,7%) como de assédio sexual (14,4%) no local de trabalho. No entanto, também os homens são vítimas e são já 15,9% dos homens as vítimas de assédio moral, número este que cai significativamente para 8,6% quando se fala de assédio sexual no ambiente de trabalho.

Desta forma, e em jeito de conclusão, comparando os dois estudos realizados, concluiu-se uma diminuição significativa da frequência com que as mulheres são alvo de assedio sexual já que a fasquia baixa de 34% no ano de 2009 para cerca de 14% no ano de 2015.

### Quadro 2

No ano de 2015, por meio da Lei n.º 83/2015, de 5 de agosto foi introduzida no Código Penal Português uma alteração ao artigo 170.º do Código Penal criando o crime de "importunação sexual" sob forma verbal. Assim, e nos termos daquele dispositivo legal:

---

<sup>6</sup> <http://assediosexual.umarfeminismos.org/index.php/assedio-sexual-1/estado-da-arte>

<sup>7</sup> [http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/Assedio\\_Sexual\\_Moral\\_Local\\_Trabalho.pdf](http://cite.gov.pt/asstscite/downloads/publics/Assedio_Sexual_Moral_Local_Trabalho.pdf)

Quem importunar outra pessoa, praticando perante ela atos de caráter exibicionista, formulando propostas de teor sexual ou constringendo-a a contacto de natureza sexual, é punido com pena de prisão até 1 ano ou com pena de multa até 120 dias, se pena mais grave lhe não couber por força de outra disposição legal<sup>8</sup>.

Trata-se de um tipo legal enquadrável na categoria designada por “crimes sexuais” que foi concretizada em Portugal para transposição para o ordenamento jurídico nacional da Convenção do Conselho da Europa para a Prevenção e o Combate à Violência contra as Mulheres e a Violência Doméstica – “Convenção de Istambul” – que obriga os Estados, entre outras, a adotar as medidas legislativas ou outras que se revelem necessárias para assegurar que qualquer tipo de comportamento indesejado de natureza sexual, sob forma verbal, não verbal ou física, com o intuito ou efeito de violar a dignidade de uma pessoa, em particular quando cria um ambiente intimidatório, hostil, degradante, humilhante ou ofensivo, seja passível de sanções penais ou outras sanções legais<sup>9</sup>.

No entanto, não se entenda que os “piropos” preenchem, por si só, o tipo legal de crime de importunação sexual já que apenas as propostas de caráter sexual é que serão jurídica e penalmente relevantes.

A este respeito, caberá dizer que embora esta tenha sido uma alteração legislativa que tenha tido grande eco juntos dos meios de comunicação social e nas próprias redes sociais, e merecido grande aclamação, nomeadamente, pelos movimentos feministas portugueses, a verdade é que não é ainda possível, atento o curto espaço de tempo decorrido entre a entrada em vigor daquele normativo e o presente, encontrar dados relativos a condenações transitadas em julgado para se concluir pela eficácia da alteração operada no Código Penal Português.

### **Quadro 3**

Relativamente na situação descrita no quadro 3, a Senhora Magistrada, convencida de razoáveis indícios das práticas de perseguição contra servidores públicos, decidiu, com base na “LIA” (Lei de Improbidade Administrativa – Lei nº 8.429/92), afastar o agente público que está sob investigação. Na oportunidade, apesar de ser prematura uma análise mais completa, até pelo fato de que a ação está em andamento, a Juíza acolheu o pleito ministerial com base nas provas apresentadas de que o agente público estaria “ameaçando” servidores públicos a ele subordinados de realizar transferências para localidades diversas em razão de terem prestado depoimentos em seu desfavor”, o que não deixa de ser uma prática de assédio”. Por

---

<sup>8</sup> [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?tabela=leis&nid=2381&pagina=1&ficha=1](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?tabela=leis&nid=2381&pagina=1&ficha=1)

<sup>9</sup> [http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei\\_mostra\\_articulado.php?nid=1878&tabela=leis](http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=1878&tabela=leis)

fim, frise-se que o âmbito de punibilidade do agente público, no caso concreto, circunscreve-se ao âmbito funcional, cível-administrativo, mas que poderá perfeitamente ensejar em sua responsabilidade pessoal pela prática de assédio seja ele moral ou sexual, ou ambos.

#### **Quadro 4**

No quadro seguinte, em uma lamentável paisagem de total desrespeito para com a dignidade sexual das mulheres, homens, na sua grande maioria, aproveitam-se do ambiente de impunidade, de precariedade dos serviços prestados pelo Estado e suas concessionárias, somando a deficiência da segurança pública do Estado Brasileiro, e fazem com que centenas de mulheres sejam vítimas de assédio sexual no interior dos metrô das grandes cidades do país.

No caso em tela, a Justiça Brasileira condenou a concessionária "Metrô de São Paulo", de forma acertada e com base na responsabilidade objetiva prevista no art. 37, §6º, da Constituição da República, a indenizar a vítima que sofreu assédio sexual no interior do metrô. Em casos semelhantes, entende-se que, mesmo nos casos em que não houve identificação do agente infrator, é de responsabilidade das prestadoras de serviços públicos zelar pela segurança dos usuários. As prestadoras de serviço público têm, igualmente, o dever de fiscalizar e, por sua omissão, foi acertadamente condenada a indenizar a vítima.

## **5. CONCLUSÃO**

Nesse estudo concluímos que, tanto o Código de Trabalho português quanto o Código Civil brasileiro deixam claro que os dois ordenamentos jurídicos punem e/ou dão subsídios para a busca de uma responsabilização civil para os agentes que praticam as condutas de assédio morais e sexual, respectivamente, e no tocante ao código de trabalho português, merece destaque a visão alargada do art. 29º quando contempla que o assédio moral, penaliza como interlocutor do assédio, tanto um indivíduo, como um conjunto de pessoas e, vai além quando considera que essa ação tanto possa vir, a partir de um superior hierárquico para com um subordinado ou vice-versa.

Ainda no que toca a legislação portuguesa o artigo 154º-A do Código Penal eleva a responsabilidade do agente causador pela prática de crime de perseguição passível de eventual condenação com pena de prisão de até 3 anos ou pena de multa. Entretanto, só configura como crime, a partir da queixa.

De certa forma, o novo enquadramento jurídico português representa uma mais valia na proteção da vítima do assédio no trabalho e, impõe maior responsabilidade ao empregador, na questão da ética e do respeito.

No Brasil o assédio moral não é tratado especificamente e/ou de modo expresso nas leis civis e trabalhistas, mas, é no âmbito do tema da responsabilidade civil que o Código Civil Brasileiro nos artigos 186, 187 e 927 considera-o como um ato ilícito passível de responsabilização, punindo tanto, sua forma comissiva quanto a forma omissiva.

No que concerne ao assédio sexual, na legislação brasileira, este é tipificado como crime pelo respectivo Código Penal, em seu art. 216-A e, a penalidade imputada ao agente agressor varia entre 1 (um) a 2 (dois) anos de detenção desde que a prática seja denunciada em ação penal pública condicionada à representação (art. 225, CP), isto é, necessita que a vítima demonstre interesse em punir o agente causador por qualquer meio idôneo. De outra banda, nos casos em que a vítima seja menor de 18 (dezoito) anos, a pena é aumentada em até 1/3 (um terço) e a respectiva ação penal se transformará em pública incondicionada, ou seja, o órgão acusatório, Ministério Público, não necessitará de nenhuma espécie de iniciativa da vítima e, diante de indícios de autoria e materialidade do delito, detonará o início da persecução penal por iniciativa oficial.

As conclusões apresentadas incidem em parte, na revisão da literatura específica da legislação nos dois países e, nos comentários dos quadros ilustrativos, apresentados no estudo.

Espera-se que, o estudo possa servir como indicador de novos estudos na área.

## **BIBLIOGRAFIA**

Christian Descamps. (1991). *As Idéias Filosóficas Contemporâneas na França*. (J. Zahar, Ed.). São Paulo: Zahar.

Costa, A. C. R. (2011). O Ressarcimento dos Danos Decorrentes do Assédio Moral ao abrigo dos Regimes das Contingências Profissionais. In *Questões Laborais* (pp. 103–158). Coimbra: Coimbra Editora. Retrieved from [https://www.academia.edu/18235704/\\_O\\_ressarcimento\\_dos\\_danos\\_decorrentesdo\\_assedio\\_moral\\_ao\\_abrigo\\_dos\\_regimes\\_das\\_contingencias\\_profissionais\\_QUESTOES\\_Laborais\\_n.os\\_35\\_e\\_36\\_agosto\\_2011\\_103-158](https://www.academia.edu/18235704/_O_ressarcimento_dos_danos_decorrentesdo_assedio_moral_ao_abrigo_dos_regimes_das_contingencias_profissionais_QUESTOES_Laborais_n.os_35_e_36_agosto_2011_103-158)

Gomes, J. M. V. (2007). *Direito do Trabalho - Volume I - Relações Individuais de Trabalho*. Coimbra: Coimbra Editora.

Hironaka, G. M. F. N. (2004). *Responsabilidade Pressuposta*. Belo Horizonte: Del Rey.

Laila Guzzon Hussein, Natália Furlan, Mário Lázaro Camargo, Edwart Goulart Junior, M.

R. F. (2015, December). OS ASSÉDIOS MORAL E SEXUAL, SAÚDE DO TRABALHADOR E O PAPEL DO PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO. *Revista OMNIA Saúde*, 13–34. <https://doi.org/ISSN> versão Online 2236-188X

Lopes, S. K. (2014). O assédio moral no trabalho: Jurisdição do Trabalho e da Empresa. In J. P. dos R. (Coordenador), A. A. Pereira, V. Reis, & D. Ravara (Eds.), *O Assédio no Trabalho*

(pp. 151–167). Coimbra: Centro de Estudos Judiciários. Retrieved from [http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/trabalho/o\\_assedio\\_trabalho.pdf?id=9&username=guest](http://www.cej.mj.pt/cej/recursos/ebooks/trabalho/o_assedio_trabalho.pdf?id=9&username=guest)

Medeiros, R. M. de, Araújo, A. R. M. de, Faria, I. A. T., & Camilla C. de Araújo. (2017). A Mídia na Adultização e Erotização Infantil: Modelação na Aprendizagem Social e o Interdito Legal no Brasil e Portugal. In M. Gama (Ed.), IX Fórum Internacional de Gestão Artística e Cultural - FIGAC (pp. 1–17). Viana do Castelo - PT: Escola Superior de Educação/Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Retrieved from <https://figacipvc.wordpress.com/2017/05/18/painel-1-figac-17>

Minayo, M. C. de S., Deslandes, S. F., & Gomes, R. (2008). Pesquisa social: Teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes.

Pereira, R. G. (2009). Mobbing ou Assédio Moral no Trabalho - Contributo para a sua Conceptualização. Coimbra: Editora, Coimbra.

Redinha, M. R. G. (2003). Assédio moral ou mobbing no trabalho. In Estudos em Homenagem ao Prof. Doutor Raúl Ventura - Volume II - Direito Comercial - Direito do Trabalho - Vária (pp. 833–847). Coimbra: Coimbra Editora.

Souza, F. N. de, & Souza, D. N. de. (2011). Formular Questões de Investigação no Contexto do Corpus Latente na Internet. INTERNET LATENT CORPUS JOURNAL. Aveiro - PT: UA. Retrieved from <http://portal.doc.ua.pt/journals/index.php/ilcj/index> Wallon, H. (1966). Do Acto ao Pensamento. (J. S.-D.- Trad., Ed.) (coleção Pr). Lisboa - Portugal: Portugália Editora.

## Área temática

### **ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

## **FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA EL RESTAURANTE LIBARDOG, DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA, COLOMBIA**

### **Autores:**

María Del Coral Pérez Ordóñez, Universidad Pontificia Bolivariana

Nelson Enrique Moreno Gómez, Universidad Pontificia Bolivariana

Natalia María Gómez Mantilla, Universidad Pontificia Bolivariana

### **RESUMEN**

Para llevar a cabo esta investigación se identificaron los grupos de interés (Stakeholder) que impactan en cada una de las actividades del restaurante de Comidas Rápidas Libardog de la ciudad de Bucaramanga, Colombia, de los cuales se identificaron la comunidad, los residentes del barrio Sotomayor de la ciudad de Bucaramanga, los empleados del restaurante, los clientes del establecimiento, los proveedores de las materias primas y servicios y los accionistas; se realizó un diagnóstico donde se determinó para cada grupo de interés, requerimientos y a partir de ello se establecieron estrategias basadas en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Se planteó un plan de acción a dos años alrededor de RSE para cada uno de sus Stakeholders, el cual se basó en la metodología del Balance Score Card (BSC).

**Palabras clave:** balance score card; estrategia; responsabilidad social empresarial; stakeholders.

## **BUSINESS STRENGTHENING FROM THE PERSPECTIVE OF SOCIAL RESPONSIBILITY FOR RESTAURANT LIBARDOG, OF THE CITY OF BUCARAMANGA, COLOMBIA**

### **ABSTRACT**

In order to carry out this research, the Stakeholder groups that impacted each of the activities of the Libardog Quick Meals restaurant in Bucaramanga, Colombia were identified.

The community was identified, the residents of the Sotomayor neighborhood of the city of Bucaramanga, Restaurant employees, customers of the establishment, suppliers of raw materials and services and shareholders; A diagnosis was made where the requirements were determined for each stakeholder group and based on this, strategies based on Corporate Social Responsibility (CSR) were established. A two-year action plan around CSR was proposed for each of its Stakeholders, which was based on the Balanced Score Card (BSC) methodology.

**Keywords:** balanced score card; corporate social responsibility; stakeholders; strategy.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben ser más conscientes sobre el impacto que están generando hasta en ellos mismos, una acción tomada puede ocasionar estragos en un futuro; es ahí en donde empieza a jugar un importante papel la responsabilidad social empresarial (Puerto y Doria, 2012)

Durante las últimas décadas, la globalización ha ocasionado un aumento en el impacto que generan los diferentes tipos de organizaciones, en las comunidades y en el medio ambiente; por esta razón las empresas deben estar aún más comprometidas, brindando apoyo en actividades relacionadas con la responsabilidad social. Las crisis tienen un impacto significativo en los grupos más vulnerables, lo que sugiere una mayor necesidad de responsabilidad social. También las crisis ofrecen oportunidades concretas para integrar consideraciones sociales, económicas y ambientales dentro de las reformas de la política y las decisiones y actividades de la organización de manera más eficaz. El gobierno tiene un rol fundamental que desempeñar para hacer que se reconozcan dichas oportunidades (ISO, 2010).

La Responsabilidad Social Empresarial –RSE- es una decisión de carácter voluntario, la empresa determina deliberadamente si asume o no ese compromiso. Una vez asumida, la RSE debe ir orientada coherentemente con los principios de la empresa y con el cumplimiento integral de la visión que se ha establecido tanto a nivel interno como a nivel externo; considerando las expectativas de los stakeholders, demostrando el respeto por los valores éticos, por la gente, por las comunidades, por el medio ambiente, y contribuyendo, de esta manera, con la construcción del bien común. (Puerto y Doria, 2012)

Actualmente, en Colombia se han desarrollado acuerdos basados en la RSE en el sector comercio, industria y turismo, formulando estar comprometidos a mejorar continuamente la gestión de la proyección a la comunidad; este sector es uno de los que ha logrado incorporar

como tal el sentido de la RSE, debido a las altas tasas de visitas de la población extranjera en Colombia, por sus diferentes atractivos turísticos. En consecuencia, del auge turístico que se está evidenciando en Colombia, el sector gastronómico también se ha afectado positivamente. Según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), el sector tuvo en promedio un crecimiento en todo el país superior al 22%. Este aumento obedece también al auge turístico que ha tenido el país, lo que ha generado crecimiento económico y aseguró que este 'boom' también se ha dado por la inversión extranjera, debido a las marcas que se han posicionado en el país, lo que permite que el sector gastronómico mejore cada vez más. (Ortegón, 2015)

El Restaurante Comidas Rápidas Libardog ha desarrollado labores para la comunidad y sociedad; pero no han sido estructuradas a su organización y tampoco existe una planeación de nuevas ideas para el desarrollo de labores con sus grupos de interés; se observa una oportunidad para el restaurante de implementar estrategias de responsabilidad social empresarial enfocada a la razón social de la empresa y a sus grupos de interés.

Por consiguiente, surge como interrogante ¿Cuáles son las estrategias de responsabilidad social empresarial que requiere el restaurante de comidas rápidas Libardog para lograr la sostenibilidad y la ventaja competitiva?

Actualmente, el restaurante ha participado de labores de responsabilidad social empresarial. Colaboró con la reconstrucción de un parque aledaño a su establecimiento, apadrino a estudiantes del colegio san Bernardo brindándoles trabajo; ha generado una cultura de concientización con sus clientes acerca del uso excesivo de las salsas y también el adecuado manejo de los dispositivos móviles. Estas labores ya realizadas, las cuales no han sido sistematizadas e incorporadas a la gestión de la empresa, deben ser organizadas, con esta investigación se pretende entregar una estructura que le permita seguir proyectando su labor frente a sus grupos de interés y de esta forma lograr beneficios para su empresa, como son: mayor productividad laboral, fidelización del cliente, reconocimiento en el mercado, contribución al desarrollo sostenible de la sociedad y el medio ambiente con el fin de lograr una ventaja competitiva. Teniendo en cuenta el estudio propuesto se requiere implementar un modelo de gestión que permita identificar las estrategias para realizar un plan de RSE y que vayan encaminadas hacia la perspectiva de la empresa.

## **2. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1 Antecedentes**

La RSE brinda muchas ventajas para las organizaciones, no solo a nivel de posicionamiento, si no también se logra un reconocimiento a nivel empresarial y de la comunidad en general

para brindar una ventaja competitiva. Estos son algunos de los beneficios que trae la implementación de la RSE en las organizaciones y los grupos de interés: incrementa el atractivo hacia los clientes actuales, fortalecimiento de la reputación entre inversores, atracción de proveedores de calidad, fortalecimiento de la reputación entre proveedores, estabilidad y nivel de cooperación en la relación con socios comerciales, incremento de la motivación y de la integración de los empleados, atracción y retención de talento y de empleados de calidad, incremento de la productividad, la eficiencia y la calidad, reducción del absentismo, mejora del clima laboral y reducción de nivel de conflictividad laboral, mejor aceptación social, imagen y reputación, mayor receptividad para la opinión y la influencia. (PUCP, 2012)

La reorientación de la RSE hacia una perspectiva más estratégica es importante para inspirar más actividades de responsabilidad social mientras se atienden los intereses de los grupos de interés de una manera más completa. Para que la RSE sea estratégica, debe estar relacionada con la misión de la empresa y por tanto con su plan estratégico. (Borja, 2007)

A medida que las propias empresas se enfrentan a los retos de un entorno globalizado y, en particular, del mercado interno, aumenta su convencimiento de que la responsabilidad social puede tener un valor económico directo. Aunque la responsabilidad principal de las empresas consiste en generar beneficios, pueden contribuir al mismo tiempo al logro de objetivos sociales y medioambientales, integrando la responsabilidad social como inversión estratégica en el núcleo de su estrategia empresarial, sus instrumentos de gestión y sus actividades. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)

En Colombia actualmente existen organizaciones que apoyan a la concientización y al desarrollo de estrategias para la sociedad, un claro ejemplo es la Fundación Empresarios por la educación, EXE, está constituida por un grupo de empresas y empresarios que entienden la educación como una responsabilidad de toda la sociedad (Centro Virtual de noticias de la Educación, 2006).

Por otra parte, en Colombia ACODRES ha sido parte del desarrollo de la Industria Gastronómica del país, propendiendo siempre por el beneficio de todos y cada uno de sus afiliados. Hacer parte de la Asociación es ingresar a un mundo de beneficios que permite no sólo contar con la asesoría e información coyuntural especializada para el sector de la restauración, sino también compartir experiencias con las más importantes historias de éxito en la gastronomía colombiana. Es hacer parte de un universo de restaurantes que trasciende las regiones colombianas, es rescatar el patrimonio inmaterial de la cocina colombiana y defenderlo como el arte más cercano a los colombianos. Es buscar recrear el mundo en un plato llevado a la mesa. (ACODRES, 2013)

## 2.2 Marco teórico

La Responsabilidad Social Empresarial se define como el compromiso que asumen las empresas hacia la sociedad en beneficio del desarrollo sostenible, es decir, es el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social. (Puerto y Doria, 2012)

La responsabilidad social empresarial es un compromiso que se adquiere frente a su comunidad y que da como resultado el desarrollo sostenible a un país en general.

“Muchas personas relacionan la responsabilidad social con filantropía, debido a que por medio de las dos se realiza una labor social, pero la filantropía lo puede hacer una persona deliberadamente, sin tener alguna relación con su benefactor, en cambio la responsabilidad social empresarial está enfocada a un grupo de interés específico que está relacionado directa o indirectamente con la organización y además las ayudas brindadas deben ir ligadas hacia las estrategias de la empresa”.

Lejos de lo que muchas empresas consideran, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) no se trata de que las corporaciones se conviertan en obras de beneficencia pues, evidentemente, estas deben generar rentabilidad y dedicarse al objetivo para las cuales fueron creadas. (TIEMPO, 2012, pág. 1)

De este modo la responsabilidad empresarial, debe ser correctamente aplicada para que no se presente confusiones al respecto y además de dar un balance propio a la organización sin afectarse, brindar apoyo, pero de una forma correcta y coherente de la rentabilidad de su empresa.

### 2.2.1 Grupos de interés

“Se denomina grupos de interés al conjunto de partes interesadas y/o afectadas por la actividad de una organización. Los grupos de interés pueden ser grupos o personas que representan a cosas o a intereses medioambientales o sociales y que afectan o son afectados, directa o indirectamente, por el desempeño de la actividad de una organización. Ninguna empresa puede permitirse el lujo de ignorar los legítimos intereses de sus clientes, proveedores, empleados etc., lo que ocurre es que ahora los grupos de interés se han extendido y tienen más poder para influir en las organizaciones”. (Scade y Fontanills, S.f)

### **2.2.2 Sector gastronómico**

Actualmente en las sociedades el sector gastronómico, ocupa una gran porción de los mercados de los países alrededor del mundo. La facilidad y viabilidad hacia la importación y exportación de alimentos, el surgimiento de líneas de productos light y orgánicos, las cadenas de restaurantes y, en especial, el desarrollo de la practicidad y el buen comer han convertido a este sector en uno de los más desafiantes a la hora de comunicar y crear relaciones comerciales sostenibles con los clientes debido a su variedad de sus productos. (Palermo, S.f)

### **2.2.3 Protocolo restaurantes**

Para construir un buen restaurante, hay cuatro elementos relevantes: el dinero, la voluntad de realizarlo, la ubicación del lugar y el desarrollo del concepto. Todos estos puntos tienen una complejidad especial; no es fácil conseguir los fondos para montar un restaurante, y no es sencillo tomar la decisión de conformarlo ya que significa conocer algo de cocina, de administración, de inventarios, de compras, de almacenes, de costos, de servicio, de leyes laborales, de aspectos legales relacionados al negocio, entre otros; también la fijación del lugar adecuado es un factor clave en el éxito del proyecto. Todos ellos son difíciles de manejar, pero el más controvertido es el cuarto, el cual considero es el responsable del cierre de muchos nuevos negocios. (BARRA, 2010)

### **2.2.4 Balance Scorecard**

Según la planeación de la responsabilidad social empresarial se debe determinar estrategias, para poder llevar acabo la labor con los grupos de interés, algunas de las herramientas que ayudan a las empresas a establecer objetivos ligados a un plan de acción del proyecto a desarrollar es el modelo Balanced Scorecard.

“El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización. A través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el Cuadro de Mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial” (Fernández, 2001, pág. 33)

### **2.2.5 Indicadores de gestión**

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el

sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión. Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta. (Jaramillo, S.f)

### 3. METODOLOGÍA

El presente estudio se realizó a través de una investigación descriptiva, que permitió describir cada uno de los grupos de interés del restaurante, para cada uno de ellos se diseñó un instrumento de recolección de la información, el cuál fue aplicado tomando una muestra de cada uno de ellos, con los resultados se formuló un modelo de gestión desde la perspectiva de la responsabilidad social empresarial, teniendo como base la metodología del Balanced Score Card (BSC), se establece un cuadro de mando para controlar las estrategias por cada uno de los grupos de interés del restaurante. En la Tabla 1. Descripción Grupos de Interés, se registra la muestra utilizada en cada uno de ellos y su descripción.

**Tabla 1: Descripción y muestra de los Grupos de Interés.**

Stakeholder	Descripción	Muestra
<b>Proveedores</b>	Empresas o personas naturales que permiten el abastecimiento necesario del restaurante.	Población: 15 Tipo de muestreo: censo Total: 15
<b>Clientes</b>	Personas que consumen en el restaurante.	Población: 1.172 Tipo de muestreo: por conveniencia Tamaño muestral: 96
<b>Medio ambiente y comunidad</b>	La comunidad está conformada por todos los integrantes del área geográfica de influencia del restaurante.	Población: 33.404 Tipo de muestreo: por conveniencia Tamaño muestral: 100
<b>Empleados</b>	Son todos los empleados directos del restaurante	Población: 8 Tipo de muestreo: censo Total: 8
<b>Accionistas</b>	Integrada por el propietario	Total: 1

Fuente: autores.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Resultados

El diagnóstico es el resultado de la investigación de cada uno de los stakeholders, de esta manera se realizó un análisis detallado acerca de las características de cada uno de ellos.

**4.1.1 Grupo de grupo de interés accionista:** Desde la dirección de la empresa se han realizado diferentes acciones en beneficio a la comunidad de manera filantrópica. Se tiene conocimiento de cuáles son sus grupos de interés y es consciente del rol que juegan en su restaurante, le parece importante poder dar a conocer todos los beneficios que conlleva aplicar la RSE a cada uno de sus stakeholders. Adicionalmente ha apoyado a sus trabajadores en el desarrollo profesional, ofreciéndoles flexibilidad en los horarios laborales en horarios de estudio. Él se destaca por brindar la mejor calidad de sus productos a cada uno de sus clientes. El restaurante desde la dirección, se destacado por la colaboración con la comunidad por medio del mantenimiento del parque aledaño a su establecimiento, en el apoyo actividades de bienestar social y de la contribución con el desarrollo profesional de los estudiantes del Colegio San Bernardo, ubicado en el municipio de Floridablanca.

**4.1.2 Grupo de interés proveedores.** Se encuestaron a 13 empresas proveedoras donde se indagó el conocimiento acerca del término RSE. Gran parte de los proveedores asegura conocer el término de la RSE, aunque no se ha afianzado a las políticas de sus empresas, por esta razón se recomienda desarrollar charlas, dando a conocer todos los beneficios que conllevan la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial. El cumplimiento que tiene el restaurante frente a sus proveedores es bueno, esto da una visión positiva hacia el mercado. La mayor parte de la población tiene un plan medio ambiental en sus empresas, para reforzar el conocimiento acerca del cuidado al medio ambiente, se deben desarrollar charlas sobre planes del cuidado al medio ambiente con los proveedores, ya que no toda la población aseguro contar con este plan, por esta razón se debe reforzar este tema.

**4.1.3 Grupo de interés comunidad.** Para este stakeholder se planteó una encuesta que se realizó en el Barrio Sotomayor de Bucaramanga, Santander. Se tuvo en cuenta la población total de este sector y se seleccionó una muestra aleatoriamente. Esta encuesta evalúa el conocimiento acerca del término de RSE, cuáles son las necesidades que se evidencian en el sector, la inversión social que ha realizado el restaurante y se identificara la colaboración por parte de ellos hacia el medio ambiente. El 50% de la comunidad encuestada asegura conocer el término de RSE, el resto de la comunidad desconoce este término. La mayor parte la comunidad no tiene conocimiento acerca de que inversiones al entorno ha realizado el restaurante.

**4.1.4 Grupo de interés empleados.** El restaurante cuenta con 8 empleados excluyendo al dueño y administrador. Según los resultados, un 62% de los empleados asegura conocer el término RSE, refiriéndose como la responsabilidad que tienen todas las grandes empresas con las que lo rodean, esto es una cifra bastante significativa esto quiere decir que más de la mitad de la población de los empleados tienen conocimiento acerca de este término. El 87% de los trabajadores consideran tener amor y sentido de pertenencia por el restaurante, además de sentirse motivados a la hora de realizar las actividades laborales, adicionalmente los empleados perciben el clima laboral favorables, debido a que todos los empleados tienen una buena relación, además el restaurante promueve la filosofía de que todos son una familia y que debe existir el dialogo y el buen trato. todos los empleados estarían dispuestos a colaborar con políticas amigables al medio ambiente, les parece vital contribuir con este tipo de prácticas amigables ambientalmente.

**4.1.5 Grupo de interés clientes.** el 54% de los clientes afirman conocer el término de rse, según las respuestas ellos asocian este termino con la filantropía el cual quiere decir amor al género humano. un 88% de la población no tiene conocimiento acerca de la página web del restaurante, la mayoría de las personas encuestadas de los demás grupos de interés, no conocen este medio de comunicación, un 93% de los clientes afirman que se han enterado de la existencia del restaurante por medio de la voz a voz ósea recomendación de un familiar o un amigo. un 59% de la población de los clientes afirman que la entrega de sus productos es a tiempo y el resto lo definen como demorado e indiferente. tanto la calidad de los productos, como el ambiente del restaurante, la limpieza y la seguridad, los clientes la valoran de manera positiva. un 96% de los clientes estarían dispuestos a colaborar con políticas medioambientales, una de ellas sería colaborando con el reciclaje y la donación de alimentos, esto es un factor importante ya que la mayoría de los grupos de interés estarían dispuestos a colaborar con el medio ambiente.

## **4.2. DISEÑO DE MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA RSE**

Se tomó como base la metodología de BSC o Cuadro De Mando Integral, donde se diseñó y evaluó los resultados generados de este modelo, donde se planteó un tiempo de acción de dos años para cada uno de los grupos de interés del Restaurante.

En la ilustración 1. Esquema del Cuadro de Mando RSE Libardog, se presentan los aspectos tenidos en cuenta para el desarrollo del modelo.



**Ilustración 1: Esquema del Cuadro de Mando RSE Libardog**

GRUPO DE INTERÉS													
OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	META O LOGROS DEL PLAN	UND	PERIODO DE TIEMPO	INDICADOR					
								META	FÓRMULA	UND DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTES DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE

Fuente: Autores.

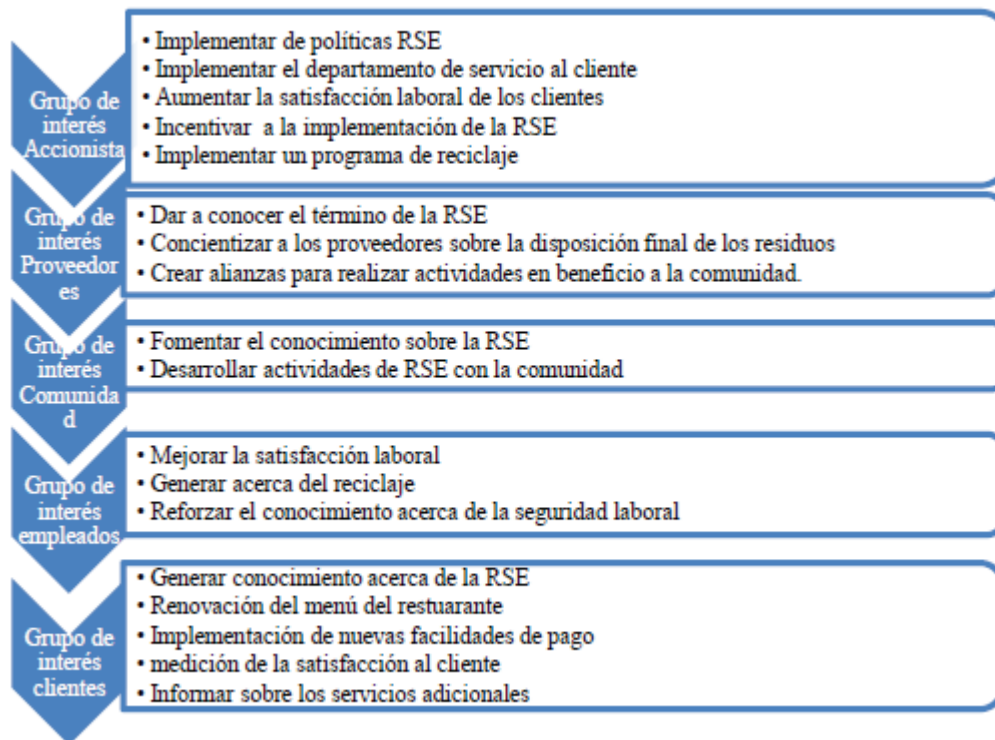
Donde:

- Grupo de interés: en este recuadro se da la información del grupo de interés a evaluar
- Objetivo: La idea a plantear o lo que se busca llegar.
- Estrategia: Como se va a lograr el objetivo planteado.
- Actividades: Acciones conjuntas encaminadas con la estrategia para lograr el objetivo propuesto.
- Responsable: El encargado ideal para velar por las actividades planteadas.
- Recursos: Son las facultadas que se requieren para llevar acabo las actividades.
- Unidad: Cual es el factor a evaluar.
- Periodo de tiempo: Tiempo estipulado para dar cumplimiento a todos los objetivos.
- Meta: Es el resultado esperado para dar cumplimiento al objetivo.
- Fórmula: Es el proceso para obtener los resultados de las actividades.
- Unidad de medida: Como se va evaluar el factor.
- Frecuencia: El número de veces que se va a llevar acabo la actividad
- Fuentes de información: De quien se va a obtener la información requerida.

En la Ilustración 2. Planes de acción de la RSE por grupo de interés, se presentan los planes establecidos para cada uno de ellos.



### Ilustración 2: Plan RSE por grupo de interés.



Fuente: autores.

En el grupo accionista se puede visualizar el objetivo implementación de políticas de RSE en el modelo del Plan de RSE implementado, como se aprecia en la ilustración 3. Plan RSE Accionista.



Ilustración 3: Plan RSE Accionista

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	META O LOGROS DEL PLAN	UNIDAD	PERIODO DE TIEMPO	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	META CUMPLIMIENTO	FRECUENCIA	FUENTES DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR		
														UNIDAD DE MEDIDA	META CUMPLIMIENTO	
Implementar políticas de RSE en el Restaurante de Comidas Rápidas Libardog	Socialización de la misión, visión y valores corporativos basados en la RSE	Establecer políticas RSE alineadas a los valores corporativos, misión y visión	Gerente y administrador	Físico, técnico y humano	1	Valores corporativos, misión y visión	2 AÑOS	#POLÍTICAS DE RSE ESTABLECIDAS ALINEADAS CON LOS VALORES CORPORATIVOS Y LA MISIÓN DE LA EMPRESA	%	100%	Anual	Gerencia y administración	Gerente y administrador			
		Socializar sobre la redefinición de la misión, visión y valores corporativos	Gerente y administrador	Físico, técnico, financiero y humano	1	Valores corporativos, misión y visión	2 AÑOS	#Charlas realizadas/#Charlas programadas*100 #Personas que asistieron/#Personas convocadas*100	%	100%	Anual	Gerencia y administración	Gerente y administrador			
	Establecer el acercamiento a los grupos de interés del Restaurante Libardog	Identificar los grupos de interés del Restaurante Libardog	Gerente y administrador	Físico, técnico, financiero y humano	6	Grupos de interés	2 AÑOS	#Grupos de interés identificados/#Grupos de interés de la empresa*100	%	100%	Semestral	Gerencia y administración	Gerente y administrador			
		Establecer contacto con todas las personas a través de redes sociales (Facebook)	Gerente y administrador	Físico, técnico, financiero y humano	24	Personas	2 AÑOS	#Likes por foto en Facebook/#Personas alcanzadas por foto en Facebook*100	%	100%	Mensual	Servicio al cliente	Servicio al cliente			
		Establecer contacto con los grupos de interés, cada mes por medio de Reuniones	Reuniones	Gerente y administrador	Físico, técnico, financiero y humano	24	Reuniones	2 AÑOS	#Reuniones realizadas/#Reuniones convocadas*100 #Personas que asistieron/#Personas invitadas*100	%	100%	Mensual	Servicio al cliente	Hoster		

Fuente: autores.

En la ilustración 4. Resultados del Grupo de Interés Accionista, se presentan los logros obtenidos al aplicar el modelo en el grupo de interés accionista que es el que genera las estrategias hacia los otros stakeholders.

**Ilustración 4: Resultados del Grupo de Interés Accionista.**

Grupo de interés accionista			
Objetivo	Indicador	Resultado indicador	Análisis
<b>Dar a conocer el concepto de RSE</b>	#Charlas realizadas y #Empleados que asistieron	Aceptable:100%	Se realizó la socialización con gerente-administrador y la jefe de recursos humanos, donde se aprobaron los valores corporativos, políticas RSE y la redefinición de la misión.
<b>Implementar un departamento de servicio al cliente</b>	# Encuestas realizadas,% Clientes satisfechos con los productos, %Clientes satisfechos con la instalaciones, %Clientes satisfechos con el servicio	Aceptable:79%	Análisis actual del servicio al cliente a través de una encuesta de satisfacción al cliente.
<b>Aumentar la satisfacción laboral de los empleados</b>	#Charlas realizadas y #Empleados que asistieron	Aceptable:100%	Se llevó a cabo el desarrollo e implementación de pausas activas por medio de una sesión de estiramientos.
<b>Aumentar la satisfacción laboral de los empleados</b>	# De empleados con flexibilidad y # Actividades seleccionadas	Regular:13%	Solo uno de los empleados tienen flexibilidad laboral debido a sus horarios estudiantiles
<b>Implementar programa de reciclaje</b>	# Charlas realizadas sobre RSE y # Empleados que asistieron	Aceptable:100%	Se dio a conocer como se debe reciclar por medio de charlas,

Fuente: autores

## 5. CONCLUSIONES

Se llevó a cabo la identificación de cada uno de los grupos de interés del restaurante, donde el accionista es el gerente y administrador, los empleados del restaurante, los clientes, los proveedores y la comunidad los habitantes del Barrio Sotomayor de la ciudad de Bucaramanga.

Después de haber sido identificados cada uno de sus grupos de interés, se realizó un diagnóstico de la situación actual de cada uno de ellos, para llevar a cabo este estudio se diseñaron cinco encuestas respectivamente. Donde se determinaron factores tales como la satisfacción de sus empleados, donde se concluyó que se debía establecer un mecanismo para mejorar el clima y la eficiencia laboral.

La RSE impactó positivamente al restaurante, ya que mejoró la relación con sus clientes, proveedores, empleados y comunidad, dando paso al buen reconocimiento del mercado y de la sociedad en general.

## 6. IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El Restaurante de Comidas Rápidas Libardog, estableció su modelo de gestión basado en la RSE, este le ha permitido sistematizar sus actividades orientadas a cada uno de los grupos de interés, evidenciando mejoras sobre todo con los empleados, clientes y comunidad en general, donde se ha destacado por los programas que organiza para el mejoramiento de las condiciones del entorno, que lo han llevado a tener un posicionamiento en el mercado local como uno de los mejores restaurantes de comidas rápidas.

### BIBLIOGRAFIA

Acodres. (2013). ACODRES. Recuperado el 22 de FEBRERO de 2016, de <http://acodres.com.co/>

Barra, L. (21 de junio de 2010). El concepto aplicado al sector gastronómico. LA BARRA.

Borja, C. (2007). Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Financiero: un Enfoque Estratégico. Revista De Ciencias Empresariales Y Economía. Revista de ciencias empresariales y economía, 141-142.

Centro Virtual de noticias de la Educación. (25 de ENERO de 2006). CENTRO VIRTUAL DE NOTICIAS DE LA EDUCACIÓN. Recuperado el 1 de FEBRERO de 2016, de CENTRO VIRTUAL DE NOTICIAS DE LA EDUCACIÓN: <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-93439.html>

Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). libro verde fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS.

Fernández, A. (2001). El Balance scorecard. Revista de antiguos alumnos del IESE, 32-34.

ISO. (2010). <http://fundahrse.org>. Recuperado el 13 de Junio de 2017, de <http://fundahrse.org/wp-content/uploads/2016/01/Borrador-ISO-26000.pdf>

Jaramillo, C. M. (S.f). Escuela gobierno. Recuperado el 29 de febrero de 2016, de <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.p df>

Ortegón, D. G. (16 de JUNIO de 2015). LA REPUBLICA. Recuperado el 5 de FEBRERO de 2016, de LA REPUBLICA: [http://www.larepublica.co/el-sectorgastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con90000-restaurantes\\_266206](http://www.larepublica.co/el-sectorgastron%C3%B3mico-creci%C3%B3-22-en-el-%C3%BAltimo-a%C3%B1o-con90000-restaurantes_266206)  
Palermo, U. d. (S.f). Palermo. Obtenido de [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectograduacion/archivos/1234.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/1234.pdf)

PUCP, C. (31 de OCTUBRE de 2012). PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ. Recuperado el 15 de FEBRERO de 2016, de <http://calidad.pucp.edu.pe/elasesor/beneficios-de-la-responsabilidad-socialempresarial#sthash.X8Xe2EGq.dpbs>

Puerto y Doria, A. A. (MAYO de 2012). EBSCO. Recuperado el 1 de FEBRERO de 2016, de EBSCO: <file:///C:/Users/Gesti%C3%B3n%20Social/Desktop/Proyecto%20de%20grado/Crecimiento%20empresarial%20basado%20en%20la%20responsabilidad%20social.pdf>



Scade y Fontanills, D. G. (S.f). WIKIEOI. Recuperado el FEBRERO de 22 de 2016, de [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Grupos\\_de\\_inter%C3%A9s\\_en\\_Responsabilidad\\_Social\\_y\\_Sostenibilidad\\_Empresarial](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Grupos_de_inter%C3%A9s_en_Responsabilidad_Social_y_Sostenibilidad_Empresarial)

TIEMPO, E. (27 de AGOSTO de 2012). EL TIEMPO. Recuperado el 2 de FEBRERO de 2016, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12165822>

# IS DISCLOSURE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ASSOCIATED WITH FIRM PERFORMANCE?

## **Autores:**

Inna Paiva, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), Lisbon, Portugal

Irina Gavancha, Lusofona University of Humanities and Technology, Lisbon, Portugal

## **ABSTRACT**

The relevance of ethics to the management of modern companies has gradually increased. In recent years, economic, environmental and social information has become a key issue in the strategic agenda of competitive companies. This study investigates the relationship between the disclosure of corporate social responsibility (CSR) reporting and firms' performance. We use a sample of 51 firms belonging to the World Business Council for Sustainable Development in Portugal. We construct an index of CSR based on the content analysis of the companies' sustainability reports. Contrary to previous literature, we did not find a relationship between corporate social responsibility disclosure in Portuguese firms and their financial performance. However, additional results demonstrated that social responsibility disclosure in larger firms is associated with a higher level of performance.

**Keywords:** Corporate Social Responsibility; Disclosure; Firms; Performance; Portugal.

## **1 Introduction**

In recent years, the business world has been encouraged to work actively towards Corporate Social Responsibility (CSR) because, in addition to providing a business opportunity in today's world, it frequently reflects the expectations of firms' customers, human resources, society, and stakeholders (Mark-Herbert & Von Schantz, 2007). Corporate social responsibility focuses on long-term shareholder value by incorporating the best practices in the following areas: ethics, governance, transparency, business relationships, financial return, product value, employment practice and environmental protection (Epstein, 2008).

Investors are given an indication of the social reputation vis-à-vis that of competing companies when they look at a company's stock, its products and strategies, both in relation to past events and future prospects (Lu et al., 2017).

The importance of information in financial reports for stakeholders is well established in the literature (Hope & Thomas, 2008; Lambert, 2001). However, the role played by the disclosure of corporate social sustainability information in the increase in transparency resulting from the availability of additional information on firm performance (Margolis et al., 2008) is an understudied topic. The primary goal of a business is to maximize shareholder value. From a business perspective, CSR initiatives can be viewed as methods of achieving significant competitive advantages. Assessing the link between CSR and firm performance is essential, as it can enhance a firm's sustainability.

This study is motivated by the importance of CSR reporting and the lack of research on the disclosure of non-financial information and firm performance; the main objective is to examine the relationship between corporate social responsibility disclosure and firms' performance.

We use the data of the thirty companies published in the list of the Business Council for Sustainable Development (BCSD), together with additional information from the Amadeus database and from each company's website to obtain specific corporate governance and firm characteristics.

Contrary to what is reported in previous literature, we find that the disclosure of corporate social responsibility in Portuguese firms is not associated with performance. However, additional results demonstrated that social responsibility disclosure in larger firms is associated with a higher level of performance. Our results suggested that additional information in firms' CSR reports can be used by managers to conceal actual financial performance from investors, and it therefore decreases transparency. We also find that corporate social responsibility disclosure is associated with a higher level of performance in larger sized firms. This suggests that larger firms presented high-quality non-financial disclosure information as they are more concerned about maintaining their visibility and reputation.

The remainder of the paper is organized as follows: Section 2 reviews the relevant literature and develops our hypothesis. Section 3 describes the research design, sample and data. Section 4 sets out our main empirical results. Finally, section 5 concludes.

## 2 Literature review and hypothesis

### 2.1. Corporate Social Responsibility

CSR is broadly understood to be an enterprise's responsibility for its effect on society. To discharge their social responsibilities, enterprises must encompass CSR initiatives, incorporating social, environmental, ethical, human rights and consumer concerns, in their strategic plans (European Commission, 2011). There is no common definition of CSR. The European Commission (2011, 4) defines CSR as "a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis". Davis (1973, 312) defines CSR as "the firm's considerations of, and response to, issues beyond the narrow economic, technical, and legal requirements of the firm to accomplish social benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks".

The concept of sustainability has been operationalized through environmental, social, and financial performance dimensions, summarized through the triple bottom line (Elkington, 1994). Furthermore, research has systematically confirmed the interrelationship between social, environmental, and financial performance.

Nowadays, firms are being encouraged to change their business conduct so as to address sustainability issues and, as a result, the accounting community has been discussing the relationship between accounting and sustainability and trying to understand how accounting can respond to this challenge (Passeti, Cinquini, Marelli & Tenucci, 2014; Burritt, 2012).

The purpose of this study is to analyze whether firms with a higher performance opted in favor of complying with a sustainability report. Cormier and Gordon (2001) suggest that corporate ownership, firm size, and the risks faced in capital markets affect a firm's reporting strategies. Gamerschlag et al. (2011) found that the probability of a firm opting in favor of a sustainability report increases when the firm has greater visibility. In Portugal, there is no evidence of the rationale behind the firms' voluntary choice of creating a stand-alone sustainability report. Consequently, attention in this research was paid to the report choice and the characteristics of firms choosing the sustainability report.

Empirical studies have demonstrated that there is no universal and cohesive method to measure sustainability and they have drawn attention to the problem of multiple and contrasting goals (Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez, 2014; Montiel, 2008; Saeidi, Sofian, Saeidi, Saeidi, & Saeidi, 2015), the influence of internal and external factors

(Christ & Burritt, 2013), and specifically industrial contexts (Azapagic, 2004; Nordheim & Barrasso, 2007).

Some studies developed models to measure CSR in specific contexts. Veleva and Ellenbecker (2001) presented a tool to foster business sustainability based on indicators of sustainable production for the industry sector. In the same line, Azapagic (2004) developed sustainability indicators as a tool for performance assessment and improvements in the metallic, construction and industrial minerals sectors.

## **2.2. Theoretical perspective**

### **2.2.1 Agency theory**

Agency theory is a principal theory used to explain CSR. It was first applied to CSR disclosure by Belkaoui and Karpik (1989). Two features of private firms can determine the extent of CSR, type I and type II agency problems: ownership concentration and the opportunity of executive entrenchment. Type I agency problem consists of the separation between ownership and control, which leads to a divergence between management and owner interests (Jensen & Meckling, 1976). These agency problems arise when asymmetric information coexists with divergent objectives between managers and shareholders. Managers with little ownership may have incentives to manage accounting figures so as to increase earnings-based compensation, relax contractual constraints, or avoid debt covenants (Healy, 1985; Holthausen et al., 1995), thus originating high agency costs for owners. The type II agency problem arises from conflicts between controlling and non controlling shareholders, which can result in executive entrenchment and large incentives to report a weak financial position (Fama & Jensen, 1983).

However, social performance expenditures reduce net income. Therefore, firms that prefer leading social performance and disclose it are more likely to have lower contracting and monitoring costs, and to have high political costs. Belkaoui and Karpik (1989) suggested that the decision to disclose social performance is positively correlated with social performance, economic performance and political visibility, and is negatively correlated with contracting and monitoring costs.

### **2.2.2 Stakeholder theory**

Stakeholder can be defined as any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives. The general idea of the stakeholder concept is that it redefines the organization in terms of what the organization should be and how it should be conceptualized. Friedman and Miles (2001) state that the organization itself

should be thought of as a group of stakeholders and the purpose of the organization should be to manage their interests, needs and viewpoints.

The managers of a firm are thought to undertake stakeholder management. Unlike agency theory, in which the managers are working for and serving the stakeholders, stakeholder theorists suggest that managers in organizations have a network of relationships to serve - this includes the suppliers, employees and business partners. On the one hand, managers should manage the corporation for the benefit of its stakeholders in order to ensure their rights and participation in decision making and, on the other hand, the management must act as the stakeholders' agent to ensure the survival of the firm so as to safeguard the long term stakes of each group.

More recently, CSR has involved more parties. Therefore, the CSR model now encompasses both internal and external stakeholders. Internal stakeholders usually comprise employees and suppliers, while external stakeholders can include communities and the public.

### **2.3. CSR and firm performance**

There is ample empirical evidence of the relationship between sustainability and firms' performance (e.g. Alafi & Hasonah, 2012; Galbreath & Shum, 2012; Lin, Yang, & Liou, 2009; Margolis et al., 2008; Orlitzky et al., 2003; Shen & Chang, 2008; Van Beurden & Gössling, 2008). While some positive relationships are found, namely in attracting investment (Smith, 2005), improving financial performance (Barnett & Salomon, 2006), financial returns (Barnett, 2007), decision to disclosure (Dhaliwal et al. (2011), others are negative or neutral (Galbreath & Shum, 2012; Lys et al., 2015).

Deng et al. (2013) suggest a positive relationship between corporate social responsibility performance and a firm's future performance. The impact of CSR on firm performance was examined in Taiwanese firms and a positive association was identified between CSR and monetary performance (Lin et al., 2009). Moreover, Galbreath (2008) found strong positive links between CSR and organizational benefits in Australian firms. Despite the heterogeneity of results and conclusions to be found in the literature, they all indicate that firms undertaking CSR activities clearly perform better. A review paper by Van Beurden and Gosling (2008) found that 68% of studies demonstrated a positive association between CSR and firm performance. These findings were supported by Alafi and Hasonah (2012).

The more a company's economic performance improves, the more it will undertake and disclose social responsibility activities (Roberts, 1992). Profitable companies tend to be

more interested in explaining CSR activities and managing the costs of disclosures (Gamerschlag et al., 2011).

Global companies are more likely to emphasize product safety as part of their CSR, and are more likely to implement it through company policies and partnerships with government. Latemann et al. (2009) use data from 68 multinational firms in China and India to investigate the level of CSR communication. They note that Indian firms communicate more CSR information, as the Indian business environment is more rule-based, which they contrast with the more relation-based environment in China. Their results confirm that firm size and governance structure have a significant influence on CSR communication.

When economic performance is high, the firm faces less pressing demands from its financial stakeholders and so has the financial capacity to invest in programs with social, environmental and economic merit. High levels of profitability allow the firm to meet shareholders' expectations and still retain the ability to invest in CSR. By contrast, during times of low profitability, the pressure will be on management to reduce costs and maximize economic returns to stakeholders. Thus, we expect that:

**H1:** Financial performance and corporate social responsibility are positively related.

### **3 Method**

#### **3.1. Sample and Data**

The empirical study investigates the disclosure of corporate social responsibility and performance in medium-sized enterprises operating in Portugal. We use the data of the companies enrolled in the Business Council for Sustainable Development (BCSD), together with additional information from the Amadeus database and from each company's website to obtain specific corporate governance and firm characteristics. The final sample comprised 51 firms in 2016.

#### **3.2. Analysis of Data**

A set of CSR indices was developed by the researchers to score CSR disclosure in the sample. We build a CSR index based on the content analysis of corporate social sustainability reports, assigning scores to the companies' disclosure of CSR activities. Previous empirical studies have demonstrated that there is no universal and cohesive method to measure the disclosure of corporate social responsibility and they draw attention to the problem of multiple and contrasting goals (Gallardo-Vázquez & Sanchez-Hernandez, 2014; Montiel, 2008), the influence of internal and external factors (Christ & Burritt, 2013), and specifically industrial contexts (Azapagic, 2004).

We applied the Global Reporting Initiative (2006) methodology to construct a CSR index on a sample of 51 firms belonging to the World Business Council for Sustainable Development in Portugal.

The GRI indicators (economic, social and environmental) are associated with the importance given by each entity through a classification between 0 and 4 that will reflect the degree of importance given by the company to the factors under analysis, as visualized in Table 1.

**Table 1: Scale of scoring used in the evaluation of companies**

Scale	Classification
0	The company does not refer to the indicator although it may be important for its activity.
1	The company refers to the indicator as "not applicable" to its activity.
2	The company refers to the indicator but does not comply with it; does not consider it relevant to its activity or the value is null.
3	The company refers to the indicator but its implementation is not fully verified; has the intention to verify or is in compliance.
4	The company refers to and complies with the indicator; there is a concise report and compliance with the company's activity.

Source: Authors

CSR is measured from 0 to 4 for each firms. Annex 1 presents the essential classification of each indicator according to the GRI guidelines. The index is composed of three dimensions: economic, environmental and social. The social dimension is subdivided into the following parts: i) labor practices and conditions; ii) human rights; iii) society; and iv) product liability.

Multiple regression analysis was used to examine the determinants of CSR disclosure. Our main dependent variable is performance, measured by net income divided by total assets (ROA). Ordinary least squares analysis was used to examine the performance and CSR disclosure practices. There are different ideas about the effect of a firm's size, age and revenue on the relationship between CSR and firm performance (see, Galbreath & Shum, 2012; Lee, Faff, & Langfield-Smith, 2009; Orlitzky et al., 2011). Therefore, this study considers firm size, sales growth, age of firm, dimension of corporate board and industry as control variables.

We consider firm size because large firms have strong management and are concerned about their reputation and visibility. Environmental performance indicators are used for waste management, natural resources, air emission and cost reduction in gas and water use. The study of Perrini, Russo, and Tencati (2007) has demonstrated that large firms invest in sustainability management and external reporting to increase visibility and to inform stakeholders. SIZE is the natural logarithm of a firm's total assets at the end of year.

Firms with high growth opportunities have greater investment opportunities, but financing future investment implies a higher cost of capital. Therefore, growth firms may reduce their sustainability to avoid raising the cost of capital or to maintain access to capital. While extant empirical studies found a positive relationship between growth and sustainability (Maigan, Ferrell, & Ferrell, 2005; Maron, 2006), others found a negative or neutral relationship (Teoh, Welch, & Wazzan, 1999). GROWTH is the change in a firm's total sales at the end of year between 2015 and 2016.

Brammer and Pavelin (2006) indicate that when a company's ownership is dispersed, its stockholders have less ability to directly exercise their authority over managers and therefore only monitor them. Hence, the control of power of ownership concentration in medium firms could reduce interest in business conduct that addresses sustainability. We consider OWNERSHIP as a control variable, that is the percentage of shares held by the group of owners.

Firms with a longer life expectation have countless reasons to foster socially responsible actions. They have high ethical standards, positive commercial values, their actual name may be the bearer of both reputation and a sense of responsibility and therefore help maintain their business sustainability. Empirical studies found that CSR disclosure is positively associated with firm age (Roberts, 1992). AGE is the number of years since the founding of firm or the oldest of its predecessor firms.

Legal compliance and proactive management of any environmental issues influence the use of environmental performance indicators. Specifically, the size of the board of directors can play a significant role in developing the sustainability policy. Adams and McNicholas (2007) found that the elaboration and presentation of a sustainability report increase the analysis of environmental and social issues and, consequently, firms give greater value to environmental performance and strive to improve their business actions. GOVERNANCE is the number of directors on the board of the firm at the end of year.

The regression model is detailed below.

$$CSR_{i,t} = ROA_{i,t} + Ownership_{i,t} + Size_{i,t} + Growth_{i,t} + Age_{i,t} + Governance_{i,t} + Industry_{i,t} + \varepsilon$$

Where:

t	The current accounting year for firm i
CSR	The number of CSR disclosure items.
ROA	Net income divided by total assets.
OWNERSHIP	The percentage of shares held by the group of owners.
SIZE	The natural logarithm of a firm's total assets at the end of year.
GROWTH	Change in a firm's total sales at the end of year between 2015 and 2016.
AGE	The number of years since the founding of firm or the oldest of its predecessor firms.
GOVERNANCE	The number of directors on the board of the firm at the end of year.
INDUSTRY	Industry dummy variables.
$\varepsilon$	The regression residual.

## 4 Results

This section details the research results and discussion. Table 2 provides descriptive statistics of the variables.

**Table 2: Descriptive Statistic**

Variable	Mean	Standard Deviation	5%	Median	95%
CSR	3.93	0.19	3.67	3.80	4.49
ROA	1.00	51.79	-116.75	2.00	108.05
Ownership	94.57	16.69	42.45	100	100
Size	10.81	2.78	5.96	11.19	14.68
Growth	-8.37	26.71	-84.35	0.00	30.70
Age	42.83	30.82	7.40	39.5	117.35
Governance	1.93	0.58	1.00	2.00	3.00

The mean value of CSR is 3.93. The high level of ownership concentration in Portugal in comparison to other countries is reflected in the average value of 94.57%, which is also higher than the values reported in studies such as Morck et al. (1988). The average firm size is 10.81. Firms have an average of 2 directors. The overall experience of the firms is 43 years. Table 3 shows Pearson's correlations for all variables.

**Table 3: Pearson's correlations**

	CSR	ROA	Ownership	Size	Growth	Age	Governance
CSR	1.000						
ROA	-0.106	1.000					
Ownership	-0.275	-0.053	1.000				
Size	0.081	-0.307	-0.176	1.000			
Growth	-0.063	0.322	-0.223	-0.080	1.000		
Age	0.083	0.197	-0.017	0.244	0.036	1.000	
Governance	-0.026	0.013	0.013	0.193	-0.046	-0.093	1.000

The number of CSR disclosures correlated positively with firm performance (ROA), firm size (SIZE), and age (AGE). These correlations are in the direction of the hypothesis.

Table 4 reports the Ordinary Least Squares (OLS) regression for sustainability determinants, estimated for the total firms under analysis. Three OLS estimations are presented: column C1 includes all variables and industry dummies of the regression of the research model; column C2 includes all variables to test hypothesis 1; column C3 includes the interaction of the ROA and firm size variables. The main findings are similar in the two first estimated regression models.

Surprisingly, the performance (ROA) is negative and not statistically significant in our study. Our main findings indicate that the disclosure of corporate social responsibility in Portuguese firms is associated with a low level of performance.

In line with our expectation, sustainability is positively and significantly related with firm size. This is consistent with previous literature and confirms that large firms invest in sustainability accounting and external reporting to increase visibility and to inform stakeholders (Perrini et al. 2007). This demonstrates that larger-sized firms with corporate social responsibility disclosure are associated with a higher level of performance. Our results support the view that CSR is a useful business strategy in the large Portuguese firms.

Moreover, we find that sustainability is negatively and significantly related with ownership concentration and sales growth. This demonstrates that the control of power in medium-sized firms could lead to less interest in business conduct addressing sustainability (Passetti et al., 2014). Our results demonstrate that growth firms must support more costs, and this reduces their commitment to sustainability.

**Table 4: Regression estimates of sustainability**

Variable	C1 (t-stat)	C2 (t-stat)	C3 (t-stat)
ROA*SIZE	-	-	0.034*** (0.367)
ROA	0.000 (-0.137)	0.000 (0.049)	0.000 (0.038)
Ownership	-0.000*** (-3.752)	-0.000*** (-3.378)	-0.000*** (-3.375)
Size	0.112** (2.117)	0.0005** (2.015)	0.117** (2.045)
Growth	-0.005*** (-2.709)	-0.006*** (-2.572)	-0.006*** (-2.635)
Age	0.000 (0.137)	0.000 (0.141)	0.000 (0.136)
Governance	-0.141 (-0.552)	-0.076 (-0.517)	-0.067 (-0.618)
Industry dummies	Yes	Not	Yes
Adj. R <sup>2</sup>	0.149	0.103	0.167
F-Stat (p-value)	0.002	0.002	0.003

\*, \*\* &\*\*\* indicates significance at the 1%, 5% and 10% levels, respectively

In addition, the corporate governance determinants of sustainability, such as number of directors and experience, are not statistically significant in our study. This may demonstrate that corporate governance characteristics are not determinant for business conduct addressing sustainability issues. According to Rachman et al. (2011), firm age was not statistically associated with CSR disclosure.

The model with interaction variables is presented in column C3. The results demonstrated that ROA in the largest firms is positively and significantly associated with corporate social responsibility disclosure. According to Cowen et al. (1987), the larger companies tend to

receive more attention from the public, and they are therefore under pressure to exhibit social responsibility.

## 5 Conclusions

This study investigates the relationship of voluntary CSR disclosure and firms' performance. Our results indicate that firm size is strongly associated with high levels of CSR. Contrary to our expectations, we did not find that the corporate social responsibility disclosure in Portuguese firms is associated to financial performance.

Additional results demonstrated that social responsibility disclosure in larger firms is associated with a higher level of performance. The implications of our study are summarized as follows. First, CSR leaders are most likely to be the largest firms in each industry. Large firms are more visible, thereby drawing the attention of a wider range of external stakeholders. Large firms are also better placed to realize economies of scale in the implementation of sustainability programs.

The findings of this study are important to the ongoing debate about the benefits of disclosure of information in corporate sustainability reporting. Much of this debate has focused on the financial consequences on investment in sustainability activities. By contrast, the current study centred on the incentives for managers to obtain high levels of CSR by examining the factors associated with leading CSR firms. Additionally, our findings are relevant to standard setters and regulators who underscore the importance of CSR reporting.

Our study also adds to the recent evidence that non-financial disclosures provide incremental information to investors. By revealing that CSR disclosures is associated with low performance, we extend the literature addressing the relevance of CSR disclosures.

## REFERENCES

- Adams, C. A., & McNicholas, P. (2007). Making a difference: sustainability reporting, accountability and organisational change. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 20(3), 382 - 402.
- Alafi, K., & Hasonah, A. B. (2012). Corporate social responsibility associated with customer satisfaction and financial performance a case study with Housing Banks in Jordan. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(15), 102–115.
- Azapagic, A. (2004). Developing a framework for sustainable development indicators for the mining and minerals industry. *Journal of Cleaner Production*, 12, 639 - 662.

- Belkaoui, A. & Karpik, P. G. (1989). Determinants of the Corporate Decision to Disclose Social, *Information, Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 2(1), <https://doi.org/10.1108/09513578910132240>
- Brammer, S. & Pavelin, S. (2006). Voluntary environmental disclosures by large UK companies. *Journal of Business Finance & Accounting*, 33(7-8), 1168-1188, DOI 10.1111/j.1468-5957.2006.00598.x
- Burritt, R. (2012). Environmental performance accountability: planet, people, profits. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 25(2), 370-405.
- Christ, K., & Burritt, R. (2013). Environmental management accounting: the significance of contingent variables for adoption. *Journal of Cleaner Production*, 41(2), 163 - 173.
- Commission of the European Communities. (2011). A renewed EU strategy 2011-14 for corporate social responsibility. Brussels: European Commission.
- Cormier, D., & Gordon, I. M. (2001). An examination of social and environmental reporting strategies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 14(5), 587 - 616.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312—323.
- Deng, X., Kang, J. K., & Low, B. S. (2013). Corporate Social Responsibility and Stakeholder Value Maximization: Evidence From Mergers. *Journal of Financial Economics*, 110(1), 87–109.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, second ed. Capstone Publishing Ltd., Oxford.
- Epstein, M.J. (2008). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate, social, environmental, and economic impacts*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Fama, E. and M. Jensen (1983), Separation of ownership and control, *Journal of Law and Economics* 26(2), 301-325.
- Friedman, A. & Miles, S. (2001). Socially Responsible Investment and Corporate Social and Environmental Reporting in the UK: An Exploratory Study, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 8(4), 200-209.

- Galbreath, J., & Shum, P. (2012). Do customer satisfaction and reputation mediate the CSR–FP Link? Evidence from Australia. *Australian Journal of Management*, 37(2), 211–229.
- Gamerschlag, R., M€oller, K., & Verbeeten, F. (2011). Determinants of voluntary CSR disclosure: Empirical evidence from Germany. *Review of Managerial Science*, 5(2-3), 233-262.
- Gallardo-Vázquez, D. & Sanchez-Hernandez, M.I. (2014). Measuring Corporate Social Responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14-22. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.051>.
- Global Reporting Initiative. (2006). Diretrizes para Relatório de Sustentabilidade, São Paulo, acessível em <http://www.globalreporting.org/Home> a 27/07/2017.
- Healy, P.M. (1985), The effect of bonus schemes on accounting decisions, *Journal of Accounting and Economics* 7(1-3), 85-107.
- Hope, O., & Thomas, W. (2008). Managerial empire building and firm disclosure. *Journal of Accounting Research*, 46, 591-626.
- Holthausen, R., D. Larcker and R. Sloan (1995), Annual bonus schemes and the manipulation of earnings, *Journal of Accounting and Economics* 19(1), 29-74.
- Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting. *Working paper*, Harvard Business School.
- Jensen, M. and W. Meckling (1976), Theory of firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics* 3(4), 305-360.
- Lambert, R. (2001). Contracting theory and accounting. *Journal of Accounting and Economics*, 32, 3-87.
- Lin, C. H., Yang, H. L., & Liou, D. Y. (2009). The impact of corporate social responsibility on financial performance: Evidence from business in Taiwan. *Technology in Society*, 31(1), 56–63.
- Lys, T., Naughton, J. P., Wang, C. (2015). Signaling through corporate accountability reporting, *Journal of Accounting and Economics* 60, 56–72
- Lu, L., Shailer, G. & Yu, Y. (2017). Corporate Social Responsibility Disclosure and the Value of Cash Holdings. *European Accounting Review*, 26(4), 729-753.

- Margolis, J.D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. P. (2008). Does it pay to be good? A meta analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance. *Working papers*. Harvard University.
- Mark-Herbert, C., & Von Schantz, C. (2007). Communicating corporate social responsibility e brand management. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 12(2), 4 – 11.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability. *Organization & Environment*, 21, 245-269.
- Nordheim, E., Barrasso, G. (2007). Sustainable development indicators of the European aluminium industry. *Journal of Cleaner Production*, 15, 275 - 279.
- Latemann, C., Fetscherin, M., Alon, I., Li, S., & Schneider, A. (2009). CSR communication intensity in Chinese and Indian multinational firms. *Corporate Governance: An International Review*, 17(4), 426–442.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977.
- Maron, I. Y. (2006). Toward a unified theory of the CSP–CFP link. *Journal of Business Ethics*, 67(2), 191–200.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3), 403–441.
- Passetti, E., Cinquini L., Marelli, A., Tenucci, A. (2014). Sustainability accounting in action: Lights and shadows in the Italian context. *The British Accounting Review*, 46, 295-308. <http://dx.doi.org/10.106/j.bar.2014.05.002>.
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285 - 300.
- Rahman, N. H. W. A., Zain, M. M., & Al-Haj, N. H. Y. Y. (2011). CSR disclosures and its determinants: Evidence from Malaysian government link companies. *Social Responsibility Journal*, 7(2), 181 - 201.
- Roberts R. W. 1992. Determinants of corporate social responsibility disclosure, an application of stakeholder theory, *Accounting, Organizations and Society* 17(6), 595–612.

Saeidi, S.P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S.P., Saeidi, S.A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68, 341-350. <http://dx.doi.org/10.2016/j.jbusres.2014.06.024>.

Shen, C. H., & Chang, Y. (2008). Does corporate social responsibility improve financial performance? Evidence from FTSE4GOOD UK index. *Academic Economic Papers*, 36(3), 341–385.

Teoh, S. H., Welch, I., & Wazzan, C. P. (1999). The effect of socially activist investment policies on the financial markets: Evidence from the South African boycott. *Journal of Business Ethics*, 72(1), 35–89.

Van Beurden, P., & Gössling, T. (2008). The worth of values — A literature review on the relation between corporate social and financial performance. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 407–424.

Veleva, V., Ellenbecker, M. (2001). Indicators of sustainable production: framework and methodology. *Journal of Cleaner Production*, 9, 519 - 549.

## ANNEX 1

### GRI indicators of CSR

<b>Corporate Social Responsibility indicators</b>
<b>ECONOMIC</b>
Economic value
Identification of financial implications and other risks and opportunities for the organization's activities due to climate change
Coverage of the defined benefit pension plan obligations that the organization offers
Reference to significant financial assistance received from government
Procedures for local hiring and proportion of senior management recruited from the local community
Development and impact of investments in infrastructure and services offered, mainly for public benefit, through commercial commitment
Identification and description of significant indirect economic impacts, including extent of impacts
<b>ENVIRONMENTAL</b>
Identification of the type of materials used by weight or volume
Indication of the percentage of materials used from recycling
Indication of direct energy consumption by primary sources
Indication of indirect energy consumption by primary sources
Identification of energy saved due to conservation and efficiency improvements
Reference to initiatives to provide products and services based on energy efficiency and renewable energy, and reductions in consumption as a result of these initiatives
Description of the main impacts on biodiversity in terrestrial, water or marine environments
Presentation of habitats protected or restored by the company
Presentation of strategies, measures in force and future plans for managing impacts on biodiversity
Indication of total weight of waste, by type and method of disposal
Identification of no significant spillage
Presentation of initiatives to mitigate the environmental impacts of products and services and the extension of the reduction of these impacts
Total expenditures and investments in environmental protection, by type
<b>SOCIAL</b>
<b>LABOR PRACTICES</b>
Indication of total workers by type of employment, employment contract and region
Presentation of the total number and turnover rate of employees, by age group, gender and region
Description of corporate governance group and description of employees by category, gender, age, minorities
Indication of the proportion of basic salary between men and women by functional category
<b>HUMAN RIGHTS</b>
Indication of the percentage of significant investment contracts that include clauses referring to human rights policies
Indication of the percentage of suppliers submitted to human rights assessments and measures taken
Description of the freedom of association policy and its degree of application
Exposure of policies excluding child labor
Description of policies to prevent forced labor and slavery



<b>Corporate Social Responsibility indicators</b>
Indication of the percentage of security personnel trained in human rights policies
Indication of the total number of cases of violation of indigenous peoples' rights and policies taken
<b>SOCIETY</b>
Presentation of the nature and effectiveness of programs that evaluate operations in the community
Indication of percentage and total number of business units submitted to risk assessments related to corruption
Indication of the percentage of employees trained in anti-corruption policies and procedures
Identification of non-existence of corruption cases and prevention measures
Identification of the position regarding public policies and participation in the elaboration of public policies and lobbies
Identification of non-financial and in-kind contributions to political parties and similar institutions
Indication of non-existence of lawsuits for unfair competition, trust and monopoly practices and their results
Indication of non-existence of significant fines and total number of non-monetary sanctions resulting from non-compliance with laws and regulations
<b>PRODUCT LIABILITY</b>
Representation of the life cycle phases of products/services in which health and safety impacts are evaluated with a view to improvement
Indication of non-existence of cases of non-compliance with regulations related to the impacts caused by the products/services
Presentation of the type of product / service information required on the labels and percentage of products / services that require such labeling
Indication of non-existence of cases of non-compliance with label regulations
Identification of practices related to consumer satisfaction, including results of research or studies
Presentation of programs for adherence to laws, standards and voluntary codes related to communication and marketing
Indication of non-existence of non-compliance with advertising and marketing regulations

## ISO 14001 EM EMPRESAS PORTUGUESAS E OS SEUS GASTOS AMBIENTAIS

### **Autores:**

Marina Garcia Bonito  
Jorge Casas Novas, Universidade de Évora e CEFAGE  
Teresa Eugénio, Instituto Politécnico de Leiria

### **RESUMO**

As preocupações ambientais têm vindo a crescer a nível mundial. As organizações têm-se mostrado interessadas em minimizar o problema, recorrendo a estratégias e políticas ambientais que interagem com as empresas, que nas suas atividades são responsáveis pelas ações que possam interferir com o ambiente. O objetivo deste estudo é analisar qual o tratamento e utilização dos gastos ambientais como parte da contabilidade ambiental produzida nas empresas certificadas pela ISO 14001, em Portugal e qual o benefício desse tratamento e utilização. Foram efectuados inquéritos, utilizando como amostra as empresas portuguesas certificadas pela ISO 14001. O contributo deste estudo vem no sentido de alertar as empresas para a necessidade de uma análise mais profunda dos gastos ambientais. Conclui-se que a contabilidade ambiental permite o registo analítico dos vários tipos de gastos ambientais, contribuindo deste modo para uma gestão mais eficaz. A ISO 14001 contribui para um controlo operacional mais eficiente que por sua vez permite melhores e mais consciente tomada de decisões.

**Palavras chave** Contabilidade Ambiental; Gastos Ambientais; ISO 14001; Portugal

### **ABSTRACT**

Environmental concerns have been growing worldwide. Organizations have shown interest in minimizing the problem, using environmental strategies and policies that interact with companies, once in their activities they are responsible for actions that may affect the environment. The aim of this study is to analyze the treatment and use of environmental costs as part of environmental accounting produced by ISO 14001 certified companies in Portugal and the benefit of this treatment and use. A research was carried out using a sample of portuguese ISO 14001 certified companies. The contribution of this study is to alert companies for the need to a deeper analysis of environmental costs. Concluding,

environmental accounting allows the analytical registration of different environmental costs, thus contributing to a more effective management. ISO 14001, contributes to a more efficient operating control which in turn allows a better and more conscious decisions making.

**Keywords** Environmental Accounting; Environmental Costs; ISO 14001; Portugal.

## 1. INTRODUÇÃO

As preocupações ambientais têm vindo a crescer a nível mundial, levantando inúmeras questões ao nível da qualidade da água e do ar, do aumento da temperatura, do degelo, entre outras, que são tão complexas como preocupantes. As organizações mundiais têm-se mostrado interessadas em minimizar o problema, recorrendo a estratégias e políticas ambientais que interagem com as empresas, que nas suas atividades são responsáveis pelas ações que possam interferir com o ambiente. Numa componente voluntária, as empresas podem mostrar que praticam uma gestão sustentável, recorrendo à implementação de sistemas de gestão ambiental.

Segundo Alberton (2007), a implementação de um SGA pode aliar a melhoria nos processos industriais à preservação do meio ambiente. Esta estrutura implementada nas empresas, resulta na eliminação ou minimização de desperdícios que posteriormente poderá transformar-se numa redução de gastos. Eugénio (2004) refere que a ISO 14001 minimiza a exposição da empresa a multas e fiscalizações, uma vez que esta está mais atenta ao cumprimento da legislação.

Para Porter e Linde (1995) a questão ambiental é uma questão estratégica, que tem de ser funcional de modo a incorporar considerações ambientais. Por conseguinte as políticas ambientais cada vez mais interagem com a estratégia competitiva, com o marketing, as finanças, os recursos humanos, a eficiência operacional, a qualidade e o desenvolvimento de produtos.

Mas quando se pensa em investimento, em gestão estratégica, um dos elementos essenciais são os gastos. A dificuldade na mensuração dos gastos ambientais deve-se por vezes às limitações dos sistemas de contabilidade, nomeadamente à falta de sistemas analíticos, já que pela sua natureza estes gastos se enquadram nos gastos indiretos de fabricação, dificultando por isso a sua identificação.

O desenvolvimento da industrialização e da economia torna este assunto mais pertinente, mas importa saber se as empresas controlam os gastos ambientais de forma a garantirem que as suas políticas estratégicas e ambientais geram investimentos rentáveis e qual o seu

impacto no desempenho financeiro das mesmas. Eugénio (2011) refere que o crescente interesse sobre este tema e a necessidade de considerar os três pilares da sustentabilidade (ambiental, social e económico) na gestão das empresas, revela que a contabilidade ambiental começa agora a fazer mais sentido para muitos gestores. Conjugar o desenvolvimento económico com a proteção ambiental é sem dúvida um desafio atual colocado às empresas.

O objetivo deste trabalho é analisar qual o tratamento dos gastos ambientais como parte da contabilidade ambiental produzida nas empresas certificadas pela ISO 14001 em Portugal, e qual o benefício desse tratamento. Este estudo pretende responder à seguinte questão principal:

Qual foi o tratamento e utilização dos gastos ambientais como parte da contabilidade ambiental produzida nas empresas certificadas pela ISO 14001, em Portugal e qual o benefício desse tratamento e utilização?

## **1. REVISÃO DA LITERATURA**

A problemática ambiental tem vindo a ser alvo de atenção por parte da gestão global das empresas e a sua análise a ser efetuada em alguns estudos científicos. Conhecida na literatura internacional como Social Environmental Accounting Research (SEAR), esta temática tem sido alvo de muitos estudos, embora continue ainda numa fase muito incipiente quando comparada com a contabilidade financeira. Alguns estudos incidem sobre a produção científica na área, tendo em conta universos limitados:

- Grzebielucka e Campos (2012), num contexto mundial, concluem que houve um crescimento da investigação nesta temática entre 1996 e 2007, passando de 3 estudos em 1996, para 10 em 2007, totalizando 80 estudos no período. No geral, a temática gastos ambientais, ganhou maior atenção por parte dos investigadores representando 61%, contra 39% dos estudos que abordam contabilidade ambiental.
- Mata *et al.* (2012), num contexto mundial, analisam os estudos sobre contabilidade ambiental publicados entre 2006 e 2011, referem a existência de 130 artigos sobre a temática e concluem que a maioria das empresas é de grande dimensão e pertencem aos setores de atividade mais sensíveis ao ambiente (extração de minério, indústria química, celulose ou de pasta de papel).
- Campo *et al.* (2013), no contexto de países de Língua Portuguesa, analisam 79 artigos, sobre gastos ambientais publicados entre 2001 e 2012, concluem que existe uma tendência para classificar gastos ambientais, como os gastos da qualidade.

## 2.1 Importância e vantagens da Contabilidade Ambiental

Foi durante a década de 60 que surgiram os primeiros movimentos ambientalistas, a chamada conscientização dos problemas ambientais, o que se tornou no ponto de partida para que em Estocolmo na Suécia, em junho de 1972, tivessem lugar as primeiras medidas a nível mundial para analisar as ações do Homem sobre os recursos naturais, no âmbito da Conferência sobre o Meio Ambiente.

Em 1992, a Conferência do Rio de Janeiro sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO 92 ou RIO-92), consagrou o desenvolvimento sustentável com a participação de representantes dos principais governos e da sociedade em geral. Segundo Hendges (2014) - o documento final - a Agenda 21 - adotou princípios que orientam as ações e atitudes não somente dos governos, mas de toda a sociedade, incluindo-se as empresas e os consumidores.

Na conferência de Kyoto (Japão, 1997), os organismos internacionais tomaram uma nova posição em relação às questões ambientais. Elaborou-se o Protocolo de Kyoto, um documento legalizado que sugere a redução de gases do efeito estufa. Continua-se a organizar conferências sobre esta temática, nas quais se avaliam os resultados da monitorização destes gases, assim como se garante e renova o compromisso do Desenvolvimento Sustentável, como ocorreu em 2012 no Rio de Janeiro, no Rio+20. Na reunião, do G7, que ocorreu a 12 de Maio de 2015, os países defenderam a necessidade de várias políticas energéticas que permitam lutar contra as alterações climáticas, assim como a necessidade de reduzir emissões. A COP21 realizou-se em dezembro de 2015, em Paris, e teve como principal objetivo estabelecer um novo acordo internacional sobre o clima, para diminuir a emissão de gases de efeito estufa, o aquecimento global e em consequência limitar o aumento da temperatura global em 2º C até 2100. Após vários dias de debates nasceu um novo tratado internacional, denominado Acordo de Paris que envolverá todas as nações num esforço colectivo para tentar conter a subida de temperatura do planeta a 1,5º C. Na COP 22, em Marraquexe, começou-se a desenvolver o acordo de Paris. Por conseguinte, Portugal irá ter de rever a sua política climática e energética, que por sua vez irá interagir com as políticas empresariais e económicas das empresas. Na COP 23 em Bonn foram aprovados diversos elementos para a construção, ao longo do próximo ano, do livro de regras que permitirá a implementação efetiva do Acordo de Paris sobre mudanças climáticas. Também foi criado um ambiente positivo entre os países para o Diálogo Talanoa, no ano que vem, no qual deverá ser iniciado um esforço global de aumento de ambição. Infelizmente, porém, trata-se de sucessos pífios diante da escala da crise climática, que segue cada vez maior.

A contabilidade ambiental tornou-se assim uma ferramenta imprescindível para se poder mensurar e evidenciar os gastos e investimentos com a gestão ambiental na prevenção, reparação e preservação do meio ambiente, permitindo analisar as alterações patrimoniais provenientes e fornecendo informação valiosa para as decisões estratégicas a nível económico e ambiental.

Casca et al (2017) conclui que a importância da contabilidade ambiental implica aplicar metodologias distintas das utilizadas na generalidade dos estudos analisados, de modo a procurar utilizar amostras diferentes, nomeadamente, as pequenas e médias empresas. Por último, a relevância desta área irá impor um alargamento do âmbito das investigações, passando a integrar variáveis mais qualitativas relacionadas com o governo das sociedades, bem como uma maior preocupação com o relatório integrado.

## **2.2 Conceito de Contabilidade Ambiental**

Santos et al (2001:91) referem que se pode definir contabilidade ambiental, “[...] como o estudo do património ambiental (bens, direitos e obrigações ambientais) das entidades. O seu objetivo é fornecer aos seus usuários, internos e externos, informações sobre os eventos ambientais que causam modificações na situação patrimonial, bem como realizar a sua identificação, mensuração e evidenciação.” De acordo com a NCRF 26 – Matérias ambientais (parágrafo 6) “o termo ambiental refere-se ao meio físico natural, incluindo o ar, a água, a terra, a flora, a fauna e os recursos não renováveis como por exemplo os combustíveis fósseis e os minerais”.

## **2.3 Matérias Ambientais – Normativo Contabilístico**

Em Portugal foi publicada a NCRF 26. Esta norma vem adotar a Recomendação da Comissão Europeia de 30 de maio de 2001 respeitante ao reconhecimento, mensuração e divulgação de matérias ambientais nas contas anuais e no relatório de gestão das sociedades, publicada no Jornal Oficial das Comunidades Europeias de 13 de junho de 2001.

O seu objetivo é o de enumerar os “ (...) critérios para o reconhecimento, mensuração e divulgação relativos aos dispêndios de carácter ambiental, aos passivos e riscos ambientais e aos ativos com eles relacionados resultantes de transações e acontecimentos que afetem, ou sejam suscetíveis de afetar, a posição financeira e os resultados da entidade relatada.”. Bem como identificar “(...) o tipo de informação ambiental que é apropriado divulgar, relativamente à atitude da entidade face às matérias ambientais e ao comportamento ambiental da entidade, na medida em que possam ter consequências para a sua posição financeira.”

## 2.4 Gastos Ambientais

### 2.4.1 Conceito e tipo de Gastos Ambientais

Ribeiro e Lisboa (2000), citados por Vellani e Ribeirão (2006:7) referem que " o gasto ambiental surge quando a empresa se compromete, por meio de uma obrigação legal, contratual, política, voluntária ou estratégica, em implementar atividades ecológicas para reduzir o consumo de matérias prima, transformar resíduos em novos produtos e serviços, para reduzir a emissão desses resíduos e para neutralizar os seus efeitos tóxicos". Já Eugénio (2003:4) refere que "os gastos ambientais requerem, assim, o mesmo tratamento que recebem os gastos de outra natureza, pois como qualquer gasto operacional, têm impacto na tomada de decisões não podendo os gestores ficar alheios ao seu valor que muitas vezes não é trivial e tem vindo a aumentar...".

A NCRF 26, no seu parágrafo 7, refere que "os dispêndios de carácter ambiental incluem os gastos das medidas tomadas por uma entidade ou, em seu nome, por outras entidades, para evitar, reduzir ou reparar danos de carácter ambiental decorrentes das suas atividades".

Para melhor identificação de gastos ambientais, Eugénio (2011:26), refere que os dispêndios de carácter ambiental incluem:

- Gastos das medidas tomadas por uma entidade para evitar, reduzir ou reparar danos de carácter ambiental decorrentes das suas atividades, por exemplo:
  - Iniciativas destinadas a evitar a formação de resíduos;
  - Proteção dos solos e das águas superficiais e subterrâneas;
  - Preservação da qualidade do ar e das condições climáticas;
  - Redução do ruído;
  - Proteção da biodiversidade, geodiversidade e da paisagem.
- Gastos adicionais identificáveis cujo objetivo principal consista em evitar, reduzir ou reparar danos de carácter ambiental.

Além de diferentes definições, encontra-se na literatura várias classificações de gastos ambientais, Paiva (2003:45-46) por exemplo, distingue entre gastos voluntários e involuntário ou (compulsatórios):

- Gastos voluntários: compreendem os gastos efetuados espontaneamente pela empresa, devido a uma postura antecipatória. Podem ser visualizados de uma forma mais ampla, refletindo não somente os gastos puramente associados ao controlo de redução da emissão de resíduos, mas também os relacionados às atividades operacionais como um

todo, abrangendo desde a conceção dos seus produtos, as matérias-primas a serem utilizadas, o processo produtivo com redução na emissão de resíduos e acompanhamento do ciclo de vida dos produtos, a formação de pessoal e a aquisição de equipamentos, assim como o investimento em projetos comunitários voltados à conscientização ambiental.

- Gastos involuntários (ou compulsatórios): são os desembolsos relacionados com as imposições legais e as penalidades diversas resultantes ou não de litígios. Tais gastos devem ser classificados como perdas, portanto redutoras do património da empresa.

#### **2.4.2 Mensuração de Gastos Ambientais**

A mensuração de gastos ambientais transformou-se numa necessidade imposta não só por questões legais, como pelo próprio mercado, apresentando-se como um factor de competitividade, obrigando as empresas a investirem cada vez mais nas questões ambientais. Para Eugénio (2004), como para Tinoco e Kraemer (2004), os gastos ambientais são reconhecidos no momento da ocorrência do facto que lhe deu origem, à exceção de quando possuem condições para serem considerados como um ativo. Segundo Eugénio (2011), a mensuração é o processo de determinar as quantias monetárias pelas quais os elementos que fazem parte das demonstrações financeiras, devem ser reconhecidos.

No entanto no parágrafo 8 da NCRF 26, pode ler-se: "Caso não seja possível separar a quantia dos gastos adicionais de carácter ambiental relativamente a outros gastos nos quais possam estar integrados, pode fazer-se uma estimativa para a sua mensuração, na condição de a quantia obtida satisfazer o requisito de ter como objetivo principal a prevenção, a redução ou a reparação de danos ambientais."

No parágrafo 39 da mesma norma são definidos quais os gastos ambientais que devem ser considerados na mensuração de um passivo ambiental:

" (a) Dispendios incrementais directos do esforço de reparação;

(b) Remunerações e prestações pagas aos trabalhadores, que se espera venham a dedicar uma parte significativa do seu tempo de trabalho directamente ao processo de restauração;

(c) Obrigações de controlo após reparação dos danos; e

(d) Progresso tecnológico na medida em que seja provável que as autoridades públicas recomendem a utilização de novas tecnologias."

### **2.4.3 Registo de Gastos Ambientais**

O sistema de normalização contabilística (SNC), sugere que as empresas, sigam um código de contas, de forma a produzirem-se resultados uniformes, fazendo referência a três contas relativas a matérias ambientais:

- 295-Provisões/Matérias Ambientais
- 675-Provisões do período/Matérias Ambientais
- 7635-Reversões/De provisões/Matérias Ambientais

Estas contas, são as utilizadas para registo de provisões, resultantes de passivos de carácter ambiental

A NCRF 26 não faz referência a mais nenhuma subdivisão de contas, mas a necessidade das empresas elaborarem estas subdivisões de uma forma mais específica, urge e cada empresa deve adequar o seu código de contas de acordo com o seu perfil e a informação desejada. A informação sobre matérias ambientais, pode ser também obtida através da contabilidade analítica ou da utilização de contas refletidas. Contudo sugere que o registo seja efetuado por domínios ambientais, pelo que na sua contabilização, estes devem ser tidos em conta. A utilização de centros de custos e a criação de subcontas para gastos, rendimentos, ativos e passivos é uma solução, devendo cada empresa adequar o seu sistema de acordo com a sua necessidade em obter informação. No parágrafo 23 da norma refere-se também que: “os dispêndios de carácter ambiental devem ser reconhecidos como gastos no período em que são incorridos, a menos que satisfaçam os critérios necessários para serem reconhecidos como um ativo”, no parágrafo 24, refere-se que os dispêndios de carácter ambiental de exercícios anteriores devem ser sempre considerados como gastos do exercício corrente.

Os gastos ambientais devem ser reconhecidos na classe 6 – Gastos. Eugénio (2011), refere que dependendo das empresas e das situações que ocorrem para prevenir, evitar ou reparar danos no ambiente, podem ser criadas subcontas para dar resposta a diferentes gastos, usando por exemplo os dígitos 99 para as questões ambientais.

Seguindo este procedimento tanto para os gastos ambientais como para os rendimentos ambientais, podemos calcular os resultados dos efeitos ambientais, que segundo Eugénio (2011), poderão evidenciar os efeitos das medidas ambientais implementadas pela empresa, mensurando assim a sua qualidade ambiental.

### **2.4.4 Divulgação de Gastos Ambientais**

Deegan (2002) e Eugénio (2010), referem que apesar de alguns países emitirem normas de carácter voluntário e outras de aplicação obrigatória, a maioria das práticas de relato

ambiental continuam a ser voluntárias. Contudo o estudo realizado por Carvalho e Monteiro (2003), revela que as empresas analisadas proporcionam alguma informação ambiental de forma voluntária, sendo esta de carácter qualitativo e ainda muito pouco detalhada. Já Monteiro e Guzmam (2010) referem, que a maioria das empresas divulga informação de carácter ambiental através de informação anual. Por conseguinte verifica-se uma evolução e uma crescente preocupação em publicar para o exterior as ações internas sobre esta temática.

A divulgação ambiental pelas empresas é justificada por vários autores, (Gray et al, 1995), justifica como uma preocupação em legitimar as suas actividades.

Em Portugal a divulgação das matérias ambientais tem sido efetuada nos relatórios e contas e nos relatórios de sustentabilidade.

O Relatório e Contas é constituído por vários documentos:

- Relatório de gestão;
- Balanço;
- Demonstração de resultados;
- Demonstração das alterações na posição financeira (Capital);
- Demonstração de fluxos de caixa;
- Anexo.

Na NCRF 26, nos parágrafos 48 a 51, é sugerido que as matérias ambientais sejam divulgadas em dois dos documentos do relatório e contas: no relatório de gestão e no anexo. Refere que: "As informações ambientais devem ser divulgadas na medida em que sejam materialmente relevantes para a avaliação do desempenho financeiro ou para a posição financeira da entidade." Não se refere a informação a divulgar no balanço, nem na demonstração de resultados, uma vez que o modelo aprovado apresenta a informação agrupada por grandes rubricas, estando os valores ambientais incluídos.

O conteúdo do Relatório de Gestão está definido no Art.º 66 do Código das Sociedades Comerciais (CSC. Transcreve-se o nº 3 deste artigo, dada a sua relevância:

- Na medida do necessário à compreensão da evolução dos negócios, do desempenho ou da posição da sociedade, a análise prevista no número anterior deve abranger tanto os aspetos financeiros como, quando adequado, referências de desempenho não financeiras relevantes para as atividades específicas da sociedade, incluindo informações sobre questões ambientais e questões relativas aos trabalhadores. (Redação dada pelo Decreto-Lei n.º 35/2005, de 17 de fevereiro)

Pelo exposto as empresas devem atender não só à NCRF 26, mas também ao Art.º 66 CSC, para assim cumprirem com o seu dever de divulgação de matérias ambientais. Como

já salientado a NCRF 26 não faz referência à divulgação de contas ambientais no balanço e na demonstração de resultados, contudo o código de contas deve ser adaptado consoante a especificidade da empresa de forma a obter a melhor informação para elaboração do relatório de gestão e do anexo, assim como para produzir a melhor informação para a gestão, podendo ter deste modo um grande peso na tomada de decisões.

### **3 METODOLOGIA**

Estando perante um estudo exploratório e quantitativo, a metodologia de investigação escolhida foi o inquérito por questionário com questões ordenadas, pois considera as opiniões dos inquiridos assim como dos dados factuais do objeto a investigar. A análise e interpretação desses dados produzem informação conclusiva, por forma a atingir os objetivos do estudo.

#### **3.1. Caracterização e dimensão da amostra**

O universo do nosso estudo são as empresas certificadas em Portugal pela ISO 14001, em fevereiro de 2014. O estudo publicado pelo INE em 2012, referente ao período de 2004-2010, refere que as Micro, pequenas e médias empresas (PME) portuguesas representam 99,9% do tecido empresarial Português e são responsáveis por dois terços (60,9%) do volume de negócios do sector empresarial português. Por conseguinte, a importância das grandes empresas portuguesas não se reflete no total das empresas existentes, já que são 0,1% do tecido empresarial português sendo responsáveis por 39,4% do volume de negócios.

A população foi definida pela base de dados do IPAC (Instituto Português de Acreditação) através da sua listagem de empresas certificadas pela ISO 14001 em Portugal. Esta base de dados lista as entidades cujo sistema de gestão tenha sido certificado no âmbito da acreditação IPAC. A informação é atualizada semestralmente, e o seu conteúdo é da exclusiva responsabilidade dos organismos de certificação que a forneceram. A elaboração deste estudo teve como base a atualização pelo IPAC de 2014-02-12.

O universo do estudo tem uma dimensão de 922 empresas, com maior representação nos distritos de Lisboa (306), Porto (150), Aveiro (97), Braga (86), Leiria (59), Setúbal (56), Coimbra (36), Viseu (23), Santarém (23) e com menos expressividade nos restantes (86).

#### **3.2. Recolha e análise de dados**

O inquérito por questionário, como refere Reis (2010:91), tem como objetivo recolher informações baseando-se numa série ordenada de perguntas que devem ser respondidas, por escrito, pelo respondente, de forma a avaliar as atitudes, as opiniões e o resultado dos sujeitos ou recolher qualquer outra informação junto dos mesmos. A vantagem do

questionário consiste na facilidade com que se interroga um elevado número de pessoas, num curto espaço de tempo.

Assim sendo, a recolha de dados foi efetuada através de inquérito, entre 23 de setembro de 2014 e 18 de fevereiro de 2015. O questionário foi enviado a todas as empresas do universo, ou seja, 922 empresas, através de um email, com carta de apresentação para os emails pesquisados nos respetivos sites ou em sites de informações de empresas.

Obtiveram-se 109 respostas oriundas de empresas de 14 distritos de um total de 18, representando 11,82% do universo, ou seja, uma taxa de resposta de 12,91%. Do universo de 922 empresas, 78 emails foram devolvidos, devido ao facto de os endereços electrónicos, se encontrarem desatualizados ou desativados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Análise dos resultados obtidos no inquérito

Com o objetivo de avaliar o comportamento das empresas portuguesas face aos seus gastos ambientais, apresentam-se em seguida as tabelas dinâmicas baseadas nas respostas obtidas no inquérito sendo que numa primeira fase, procede-se à caracterização das empresas que participaram no estudo.

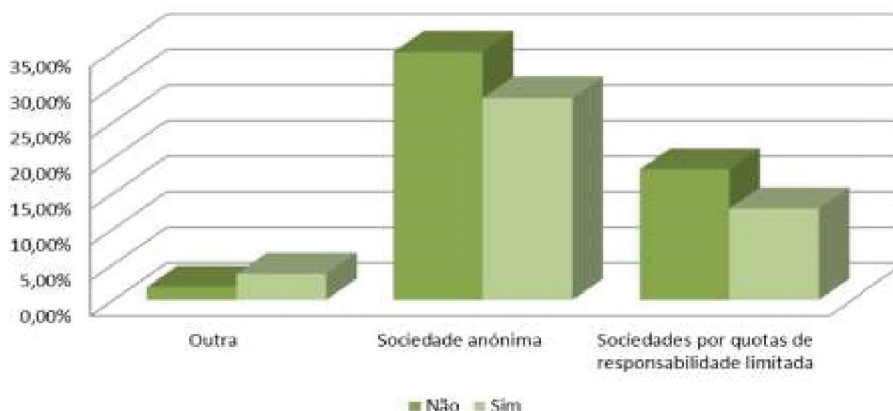
**Tabela 1: Enquadramento Jurídico desta empresa/organização**

	<b>Total</b>
Sociedade anónima	63,30%
Sociedades por quotas	31,19%
Outra	5,50%
<b>Total Geral</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração Própria

A maioria das empresas certificadas pela ISO 14001 que participaram no estudo, são sociedades anónimas, como se pode observar na Tabela 1. Como constataram Santos et al. (2001), os grandes grupos estão cada vez mais agindo de maneira responsável, devido às exigências do mercado. As grandes empresas têm mais recursos e capacidades para gerir as questões ambientais, o que se confirma quando se analisa o nível de utilização da contabilidade ambiental. (Gráfico 1)

**Gráfico 1: Empresas que aplicam Contabilidade Ambiental**



Fonte: Elaboração própria

Apesar da percentagem de empresas que utilizam contabilidade ambiental ser inferior às das que não utilizam, verifica-se através da Tabela 2, um acréscimo comparativamente ao estudo de Santos (2004), que concluí que 38,9%, das empresas inquiridas detêm na contabilidade interna registos ambientais.

**Tabela 2: Produção de informação financeira ambiental (Aplicação da contabilidade ambiental)**

	<b>Total</b>
Não	55,05%
Sim	44,95%
<b>Total Geral</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria

Comparando com o mesmo estudo, (Santos:2004) verifica-se que as empresas de capital nacional, continuam a ser as mais representativas, o que demonstra que o interessente nacional relativamente às questões ambientais tem vindo a crescer ao longo dos anos, seja por motivos legais, de imagem ou de responsabilidade ambiental, conforme Tabela 3.

**Tabela 3: Distribuição do capital Social**

	<b>Total</b>
Privado nacional	69,72%
Privado estrangeiro	13,76%
Público	12,84%
Outro	3,67%
<b>Total Geral</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria



Quanto à dimensão de empresa, analisando o número de trabalhadores, verifica-se que as médias empresas e as PME1, constituem a maior percentagem de empresas certificadas pela ISO 14001, o que indica um crescente interesse por esta temática, conforme Tabela 4. Segundo Carvalho e Monteiro (2003), as PME's têm grande dificuldade em suportar elevados gastos ambientais, e sendo o tecido empresarial em Portugal constituído maioritariamente por PME's, é necessário considerar esta questão no seio da gestão e da contabilidade empresarial.

**Tabela 4: Nº de trabalhadores da empresa**

	<b>Total</b>
1-50	33,03%
51-100	17,43%
101-500	37,61%
501-1000	3,67%
Mais de 1000	8,26%
Total Geral	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Realizando uma análise sectorial em relação à utilização da contabilidade ambiental, constata-se, que o sector que mais se evidencia é o Setor C- Indústria Transformadora, conforme Tabela 5. No estudo de Carvalho e Monteiro (2002) pode verificar-se que os setores de fabricação de produtos minerais não metálicos e de equipamentos elétricos são os que mais divulgam informação ambiental. A revisão 3 do CAE veio alterar e renomear alguns setores de actividade, pelo que a comparação entre estudos não pode ser feita de forma direta. Contudo os setores mencionados no estudo de Carvalho e Monteiro (2002) inserem-se na Indústria Transformadora.

Em seguida surge o Setor E (Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição) que mostra o crescente interesse por parte destas empresas na utilização da contabilidade ambiental como ferramenta de gestão e apoio à decisão. O terceiro setor mais relevante foi o Setor M, das atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares, significando que os setores mais técnicos e científicos também apresentam cada vez mais interesse pela contabilidade ambiental, transparecendo responsabilidade ambiental e cooperação com as preocupações de sustentabilidade. Os restantes sectores menos expressivos revelam, ainda assim, um crescimento contínuo da importância deste tema na vida das empresas portuguesas.

---

<sup>1</sup> PME-Pequenas e Médias empresas com menos de 250 trabalhadores, de acordo com Recomendação da Comissão das Comunidades europeias (2003/361/CE) DE 6 de maio de 2003.



**Tabela 5:Aplicação da Contabilidade Ambiental por sectores de atividade**

<b>CAE</b>	<b>Não</b>	<b>Aplica</b>
C - Indústrias transformadoras	20,18%	19,27%
E - Captação, tratamento e distribuição de água, saneamento, gestão de resíduos e despoluição	9,17%	6,42%
M - Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	9,17%	4,59%
N - Atividades administrativas e dos serviços de apoio	3,67%	2,75%
G - Comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos	3,67%	2,75%
H -Transportes e armazenagem	4,59%	0,92%
F – Construção	1,83%	2,75%
I -Alojamento, restauração e similares	0,92%	1,83%
J - Atividades de informação e de comunicação	0,00%	1,83%
S - Outras actividades de serviços	0,92%	0,00%
L - Atividades imobiliárias	0,00%	0,92%
R - Atividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	0,92%	0,00%
D - Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	0,00%	0,92%
<b>Total Geral</b>	<b>55,05%</b>	<b>44,95%</b>

Fonte: Elaboração própria

Numa abordagem geral, e segundo uma adaptação à escala de Likert, é interessante verificar, na Tabela 6, que 49,54% dos inquiridos considera a contabilidade ambiental importante, 11,01%, considera-a Muito Importante e 5,50% Extremamente importante. Faroni et al. (2010) concluem que ainda existe uma grande falta de conhecimento sobre contabilidade ambiental por parte dos gestores. As respostas obtidas no estudo agora realizado apontam para uma mudança de mentalidade e consciência ambiental e empresarial.

**Tabela 6: Importância da Contabilidade Ambiental na gestão empresarial**

	<b>Total</b>
Extremamente importante	5,50%
Muito importante	11,01%
Importante	49,54%
Pouco importante	23,85%
Nada importante	10,09%
<b>Total Geral</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria

A partir deste ponto analisa-se o objetivo concreto deste estudo: qual o tratamento a nível de reconhecimento, mensuração, registo e divulgação dos gastos ambientais?

Como se pode verificar na Tabela 7, 33,03% das empresas responderam que quando reconhecem gastos ambientais, consideram o valor acrescentado que os mesmos trazem para a atividade da empresa, assim como se preocupam em estabelecer critérios de medida e valorização específicos para cada área. Já 15,60% considera um sacrifício económico com o objetivo de prevenir a contaminação e a recuperação dos recursos naturais. Sendo esta questão de resposta múltipla, ou seja, os inquiridos podiam escolher várias opções e não apenas uma, verificou-se uma série de combinações entre as três primeiras opções, descritas na tabela seguinte, salientando que apenas 2,75% considera outros aspetos.

**Tabela 7: Reconhecimento de gastos ambientais e aspectos a considerar**

	<b>Total</b>
A geração de um valor acrescentado na atividade da empresa, com o investimento realizado	33,03%
A necessidade de estabelecer critérios de medida e valorização que serão específicos a cada caso	33,03%
A realização de um sacrifício económico com o objetivo de prevenir a contaminação e a recuperação dos recursos naturais	15,60%
A necessidade de estabelecer critérios de medida e valorização que serão específicos a cada caso, A geração de um valor acrescentado na atividade da empresa, com o investimento realizado.	7,34%
A necessidade de estabelecer critérios de medida e valorização que serão específicos a cada caso; A realização de um sacrifício económico com o objetivo de prevenir a contaminação e a recuperação dos recursos naturais, A geração de um valor acrescentado na atividade da empresa, com o investimento realizado.	4,59%
Outro	2,75%
A necessidade de estabelecer critérios de medida e valorização que serão específicos a cada caso; A realização de um sacrifício económico com o objetivo de prevenir a contaminação e a recuperação dos recursos naturais	1,83%
A necessidade de estabelecer critérios de medida e valorização que serão específicos a cada caso; A geração de um valor acrescentado na atividade da empresa, com o investimento realizado, a Missão da empresa	0,92%
A realização de um sacrifício económico com o objetivo de prevenir a contaminação e a recuperação dos recursos naturais; A geração de um valor acrescentado na atividade da empresa, com o investimento realizado	0,92%

Fonte: Elaboração própria

A classificação que se atribui aos gastos ambientais depende da importância que os gestores lhe atribuem. A repartição entre gastos operacionais e não operacionais teve uma resposta de 33,94%, como se verifica na Tabela 8, seguida da separação entre gastos voluntários ou involuntários, sendo que 13,76% já utiliza mesmo os três critérios mais

relevantes, o que demonstra uma crescente preocupação, na medida em que uma análise mais eficaz e rigorosa tem sempre por base uma boa classificação.

**Tabela 8: Classificação de gastos ambientais**

	<b>Total</b>
Gastos ambientais operacionais/não operacionais	33,94%
Gastos ambientais voluntários/involuntários	14,68%
Gastos ambientais voluntários/involuntários; Gastos ambientais operacionais/não operacionais, Gastos ambientais preventivos/de recuperação ambiental	13,76%
Gastos ambientais voluntários/ involuntários; Gastos ambientais operacionais/ não operacionais	13,76%
Gastos ambientais preventivos/de recuperação ambiental	12,84%
Outros	4,59%
Gastos ambientais voluntários/involuntários; Gastos ambientais preventivos/de recuperação ambiental	3,67%
Gastos ambientais operacionais/não operacionais; Gastos ambientais preventivos/de recuperação ambiental	2,75%
<b>Total Geral</b>	<b>100,00 %</b>

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao efeito de gastos voluntários em que as empresas incorrem verificouse que, 8,26% incidem sobre "Controlo de redução da emissão de resíduos" e "Formação ambiental de recursos humanos". Os gastos voluntários são cada vez mais importantes, pois na prevenção dos mesmos está uma resposta eficaz, segura e economicamente vantajosa. Já 6,42% acrescentam a "compra de ativos fixos tangíveis menos poluentes" e "a construção de infraestruturas, que diminuem o impacto ambiental", 3,67% acrescentam ainda, "o investimento em projetos comunitários de consciencialização". Percebe-se então que as empresas estão preocupadas com a eficiência ambiental. Por último, refere-se, o facto de 45,87% considerarem gastos voluntários outras opções não mencionadas no questionário.

A análise aos gastos voluntários é fundamental, pois geralmente estes fazem parte de uma estratégia preventiva, própria de uma preocupação por parte das empresas com a sustentabilidade.

Uma ferramenta bastante útil na gestão ambiental das empresas é a certificação pela ISO 14001, embora este investimento avultado nem sempre seja facilmente suportado pelas empresas. Como se pode verificar na Tabela 9, 78,90% das empresas, reconheceram este

gasto diretamente no respetivo exercício como gasto direto, o que significa que este investimento é diretamente considerado no resultado da empresa, podendo não ser um gasto tão elevado como poderia parecer inicialmente. Apenas 10,09% o amortiza em mais de um exercício, diluindo assim o gasto por vários exercícios. Both e Fischer (2017), concluem no seu estudo que um sistema de gestão ambiental aliado aos tratamentos contabilísticos para os registos dos factos e atos de natureza ambiental tem relevância para que as empresas sigam as legislações e atuem de forma responsável e, assim, assegurem uma orientação harmoniosa entre desenvolvimento e ambiente.

**Tabela 9: Contabilização dos gastos com a certificação ISO 14001**

	<b>Total</b>
Reconhecidos imediatamente como despesas, afetando o resultado do respetivo exercício	78,90%
No ativo diferido para depreciação em mais de um exercício	10,09%
No ativo fixo tangível	6,42%
Outro	3,67%
Não se faz separação dos gastos de carácter ambiental	0,92%

Fonte: Elaboração própria

Como foi mencionado anteriormente, as empresas podem ajustar o seu código de contas consoante as suas necessidades e expectativas de análise. Ao questionar as empresas pertencentes ao universo deste estudo sobre o facto de possuírem contas específicas para gastos ambientais, verifica-se, que apenas 33,03% o fazem, sendo que 14,68% reparte entre gastos operacionais e não operacionais e 14,68% apenas em gastos operacionais, conforme Tabela 10.

**Tabela 10: Contas para gastos ambientais**

	<b>Total</b>
Gastos ambientais operacionais	14,68%
Gastos ambientais não operacionais	0,92%
Ambos (operacionais e não operacionais)	14,68%
Não se faz essa repartição	66,97%
Provisão de Acidentes Ambientais	0,92%
Publicidade e Comunicação; Investimento & Desenvolvimento	0,92%
Gastos com certificações e acreditações	0,92%
<b>Total Geral</b>	<b>100,00 %</b>

Fonte: Elaboração própria

A divulgação das ações ambientais é bastante importante no contexto da sociedade, da economia e da política em que a empresa se encontra inserida. Larrinaga (2002) citado por Eugénio (2010), conclui no seu estudo que apesar de se notar um aumento na divulgação de informação ambiental por parte das empresas espanholas, essa percentagem é ainda muito baixa. Contudo, Eugénio (2010) conclui que existe um aumento da divulgação de informação ambiental à escala global.

Neste estudo de acordo com a Tabela 11, conclui-se que 41,28% fá-lo nas demonstrações financeiras e no relatório de gestão, 28,44% no relatório de sustentabilidade e 14,68% especificamente no anexo.

**Tabela 11: Divulgação de acções ambientais**

	<b>Total</b>
Nas demonstrações financeiras e no relatório de gestão	41,28%
No relatório de sustentabilidade	28,44%
No anexo	14,68%
Outro	11,01%
No RUAS (Relatório único de atividade social)	4,59%
<b>Total Geral</b>	100,00 %

Fonte: Elaboração própria

Os dados constantes na Tabela 12 revelam que já existe alguma preocupação por parte dos órgãos de gestão em ter conhecimento de como a sustentabilidade ambiental se reflete na contabilidade e como esta pode influenciar a tomada de decisões, 46,79% afirmam consultá-la nos mapas de controlo interno, 31,19% consultam também as demonstrações financeiras e apenas uma pequena parte( 9,17%) a consultam nas demonstrações financeiras, cerca de 13% consultam essa informação noutros mapas.

**Tabela 12: Divulgação de informação contabilística de carácter ambiental**

	Total
Demonstrações financeiras	9,17%
Mapas de controlo interno	46,79%
Ambos (demonstrações financeiras e mapas de controlo interno)	31,19%
Outro	12,84%
<b>Total Geral</b>	100,00

Fonte: Elaboração própria

Quando finalmente se questiona o benefício que a contabilidade ambiental proporcionou à empresa, 42,20% dos inquiridos responderam que esta contribui para a tomada de decisões quer na gestão ambiental, quer na contabilidade, principalmente a nível interno. Já 27,52% tem uma finalidade externa, demonstrando a responsabilidade ambiental da empresa. As exigências legais também estão na atenção de 15,60% dos inquiridos, estando estas cada vez mais presentes na atividade das empresas. É feita ainda referência a outros motivos (13,76%) sendo que apenas 0,92% não faz separação de gastos ambientais, pelo que não lhe atribui nenhum benefício, conforme Tabela 13. Carvalho e Monteiro (2003:147), concluem no seu estudo que os SGA, não obstante o seu carácter voluntário, consideram as questões da sustentabilidade como parte integrante dos objetivos, a longo prazo, da gestão empresarial. Neste contexto, um SGA constitui uma ferramenta fundamental e eficaz para alcançar os princípios de desenvolvimento sustentável e de melhoria contínua da performance ambiental. Contudo, este êxito em tudo depende do desenvolvimento de um sistema de informação contabilístico que permita proporcionar dados relevantes e oportunos para o processo de tomada de decisão no âmbito da gestão ambiental. Gestão ambiental que faz parte de um todo, que é a gestão geral de uma empresa, logo influencia os resultados da mesma.

**Tabela 13: Principais benefícios da contabilidade ambiental na empresa**

	<b>Total</b>
Contribuição no processo de tomada de decisões na gestão ambiental e na contabilidade para reconhecer, mensurar e registar (finalidade interna)	42,20%
Demonstração da responsabilidade ambiental (finalidade externa)	27,52%
Exigências legais (reduzir coimas e indemnizações)	15,60%
Outro	13,76%
Não se faz separação dos gastos de carácter ambiental	0,92%
<b>Total Geral</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria

## 5 CONCLUSÕES

As preocupações ambientais têm vindo a crescer a nível mundial, influenciando os comportamentos sociais, proporcionando mudanças de pensamento e de atitude. Ações responsáveis a nível de desenvolvimento social e ambiental transformam-se em

oportunidades de crescimento económico global, salvaguardando recursos para as gerações futuras.

As empresas garantem um melhor desenvolvimento ambiental, recorrendo de forma voluntária a sistemas de gestão ambiental que proporcionam uma gestão mais eficaz e por sua vez mais competitiva.

A certificação pela ISO 14001 é um instrumento voluntário de política ambiental. O SGA aumenta a qualidade e transparência nos processos internos da empresa, através da sua monitorização, permitindo que informação fidedigna sobre matérias ambientais chegue rapidamente aos departamentos de contabilidade e de gestão, contribuindo deste modo para decisões mais responsáveis, quer a nível económico, quer a nível de sustentabilidade. Marques e Vasquez (2017) referem que as empresas que implementaram o sistema de gestão ambiental ISO 14001 conseguiram obter um melhor desempenho financeiro, após a certificação, quando comparado ao período anterior.

Por conseguinte, na contabilidade ambiental, uma das rubricas mais importantes são os gastos ambientais através do seu correto reconhecimento, mensuração, registo e divulgação.

O estudo elaborado revela que a maioria das empresas da amostra são sociedades anónimas de capital nacional e que empregam na sua maioria entre 101 e 500 trabalhadores, próprio das PME, empresas que caracterizam o tecido empresarial português.

A implementação da ISO 14001 ocorreu maioritariamente nos últimos 10 anos, com maior incidência no Sector C – Indústrias Transformadoras.

Da amostra, 44,95% das empresas utilizam contabilidade ambiental, sendo que 49,54% atribuem uma importância relevante ao seu papel na gestão empresarial. Quanto ao reconhecimento, mensuração, registo e divulgação conclui-se que existe uma maior preocupação nestas matérias, comparativamente ao estudo de Dias (2009), que conclui que 45% da sua amostra (49 empresas portuguesas) já divulgam de forma voluntária informação relacionada com a sustentabilidade. Neste estudo todas as empresas divulgam as suas ações ambientais, sendo que 55,96% fá-lo nas suas demonstrações financeiras. Os gastos voluntários evidenciam-se, resultado de uma maior preocupação em cumprir com o normativo legislativo.

A contabilidade ambiental permite o registo analítico dos vários tipos de gastos ambientais, contribuindo deste modo para uma gestão mais eficaz. A ISO 14001 contribui para um controlo operacional mais eficiente, que por sua vez contribuí para uma melhor e mais consciente tomada de decisões.

O estudo de Amaro e Voese (2014) analisa a relação entre a gestão do resultado e a evidenciação dos gastos ambientais. Concluiu-se que não existe relação estatística entre

estas duas variáveis e que apenas uma pequena percentagem de empresas faz a repartição de gastos ambientais. Neste estudo quase 50% das empresas inquiridas, utilizam contabilidade ambiental, pelo que se julga ter demonstrado que existe uma evolução na preocupação com as matérias ambientais, contribuindo para que exista uma atitude sustentável a par da económica. Por outro lado este estudo permite dados recentes sobre uma temática pouco estudada em Portugal.

## 6 IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

O contributo deste estudo vem no sentido de alertar as empresas para a necessidade de análise dos gastos ambientais que podem representar valores significativos, influenciando a gestão, para a forma de os reconhecer em termos contabilísticos e para o tipo de gastos ambientais que podem existir e refletirem-se no desempenho da empresa.

A nível académico considera-se pertinente a ampliação deste estudo, visto o número de empresas certificadas estar a crescer sistematicamente, ajudando e reforçando deste modo a mudança de consciências, privilegiando atitudes sustentavelmente responsáveis a par de atitudes economicamente vantajosas.

## BIBLIOGRAFIA

Alberton, A.; Costa, N. (2007). Meio Ambiente e desempenho Económico-Financeiro: Benefícios dos Sistemas de Gestão Ambiental (SGAs) e o Impacto da ISO 14001 nas Empresas Brasileiras: Revista Eletrónica RAC-Eletrónica, V.1, n 2, art.º 10, pp. 153-171.

Amaro, H.; Voese, S. (2014). Relação entre gerenciamento de resultados e evidenciação dos gastos ambientais: Sistema eletrónico de revistas - SER/UFPRDesenvolvimento e o meio ambiente, V. 31, Doi: 10.5380, V.3, io.36436, pp. 123136.

Both, F.; Fischer, A. (2017). Gestão e Contabilidade Ambiental: Unoesc & Ciência - ACSA Joaçaba, V. 8, n. 1, pp. 49-57.

Campos, L. ; Trierweiller, A.; Carvalho, D.; Santos, T.; Bornia, A.; Peixe, B. (2013). Levantamento exploratório de referencial teórico sobre o tema custos ambientais: Revista eletrónica – Custos e @agronegócio online – V.9, n. 2 – ISS. 1808-2882.

Carvalho, J. ; Monteiro, S. (2002). O Relato ambiental nas empresas Portuguesas certificadas pela ISO 14001: Jornal do Técnico de Contas e da Empresas, (1ª parte) n.446, pp.345-347, (2ª parte) n.447, pp.16-22, (3ª parte) n.448, pp 40-44.

Carvalho, ; Monteiro, S. (2003). O contributo da contabilidade para a gestão ambiental das empresas Portuguesas certificadas pela ISO 14001: Jornal do Técnico de Contas e da Empresa, (1ª parte) n.450, pp.116-123, (2ª parte) n.451, pp 144-150.

Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation, Accounting, Auditing & Accountability Journal, V. 15 ISS. 3, pp. 282 – 311. Doi: 10.1108/09513570210435852.

Casca et al (2017). Sustainability for accounting An analysis of papers published in the top 10 of scimago journal rank: International Business and Economics Review, nº8.

Dias, A. (2009). O relato da sustentabilidade Empresarial: Evidência Empírica nas Empresas Cotadas em Portugal, *Contabilidade e Gestão - Revista científica da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas*, nº 8, novembro de 2009, pp. 111-150.

Eugénio, T. (2003). Reconhecimento dos Custos Ambientais: VIII Congresso internacional de Custos. Punta del Este (Uruguay) - Disponível em: <http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/027.doc> Consultado em 14 dezembro 2014.

Eugénio, T. (2004). *Contabilidade e Gestão Ambiental*. Lisboa: Áreas Editora.

Eugénio, T. (2010). Advance in the social and environmental disclosures by companies and the legitimacy theory: *Revista Universo contábil*, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, V.6, n.1, pp 102-118.

Eugénio, T. (2011). *Contabilidade Ambiental*: Lisboa: Verlag Dashofer.

Faroni, W.; Silveira, S.; Magalhães, E.; Magalhães, E. (2010). A Contabilidade Ambiental em empresas certificadas pelas normas ISO 14001 na região Metropolitana de Belo Horizonte-MG: *Revista Arvore Viçosa – MG*, V. 34, n.6, pp. 1119-1128.

Grzebieluckas, C. ; Campos, L. (2012). Contabilidade e custos ambientais: um levantamento da produção científica no período de 1996 a 2007: *Revista Produção*, V.22, n.2, pp. 322-332.

Gray, R.; Kouht, R.; Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure: *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. V. 8, n.2, pp. 47-77. Doi: 10.1108/09513579510146996.

Larrinaga, C. (2002), Accountability and accounting regulation: the case of the Spanish environment disclosure standart, *The European Accounting Review*, 11 (4), 723740.

Marques, R.; Vasquez, D. (2017), la influencia del desempeño ambiental en el desempeño financiero. Una evidencia en las empresas cotizadas del euronext lisboa: *INTERNATIONAL BUSINESS AND ECONOMICS REVIEW*, nº8, e-ISSN 21833265 EDIÇÃO ESPECIAL – ISG, Instituto Superior de Gestão, CIGEST - IPCA Instituto Politécnico do Cávado e do AVE - Centro de Investigação em Contabilidade e Fiscalidade

Mata, C.; Fialho, A.; Eugénio, T. (2014). Análise Longitudinal da Investigação em Contabilidade sobre relato Ambiental: *Revista Universo Contábil*, ISSN 1809-3337, FURB, Blumenau, V. 10, n. 4, pp. 182-199,

Monteiro S. ; Guzman, B. (2010). Las practicas de contabilidade medioambiental en las grandes empresas que operan en Portugal: *Corporate social Responsibility and environmental management – V. 17, ISS. 4, pp. 185-204.*

Paiva, P. (2003). *Contabilidade ambiental: Evidenciação dos gastos ambientais com transparência e focada na prevenção*. Altas, São Paulo.

Porter, M ; Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate. *Harvard Business Review* (Set-Oct), pp. 120-134.

Reis, F. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado*. Lisboa: Pactor, 2ª Edição.

Santos, A. ; Silva, F.; Souza, S.; Sousa, M. (2001). Contabilidade ambiental: um estudo sobre sua aplicabilidade em empresas brasileiras: *Revista Contabilidade e finanças FIECAFI – FEA – USP*, São Paulo, V.16, n.27, pp.89-99.

Santos, J. (2004). Contabilidade ambiental – Sua aplicação nas empresas portuguesas. X congresso de Contabilidade – Relato Financeiro e responsabilidade social. Lisboa, (24 a 26 de novembro) Centro de Congressos do Estoril.

Tinoco, J. ; Kraemar, M. (2004). Contabilidade e Gestão Ambiental: São Paulo: Editora Atlas.

Vellani, C. ; Ribeirão, M. (2006). A sustentabilidade e a contabilidade. Anais do IX simpósio de administração da produção, logística e operações internacionais- SIMPOI 2006 – FGV-EAESP.



INTERNATIONAL  
FORUM  
ON MANAGEMENT

Área temática

**FINANÇAS E ECONOMIA**

## **EVOLUÇÃO DOS CINCO MAIORES BANCOS NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO EM RELAÇÃO ÀS DIRETRIZES DO PILAR 3 DO ACORDO DE BASILEIA 2**

### **Autores:**

Paula Roberta Callado Bezerra De Mello, Universidade de Lisboa (ULisboa) e Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Tarcísio Régis De Souza Bastos, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Umbelina Cravo Teixeira Lagioia, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

### **RESUMO**

A presente pesquisa tem como objetivo central a análise da evolução e os fatores determinantes para a divulgação de informações sobre os riscos financeiros segundo o estabelecido pelo Acordo de Basileia 2 e pelo IFRS-7 no mercado bancário brasileiro. A amostra estudada foi formada com base na importância dos bancos para mercado financeiro. Desta forma, selecionou-se os cinco maiores bancos públicos e privados no país, com exceção da Caixa Econômica Federal. Para realizar o estudo, foi elaborado um banco de dados primários resultante da análise de informações financeiras trimestrais de cada um dos bancos entre 2010 e 2014. O período estudado foi estabelecido em função de que só a partir de 2010 as diretrizes do Pilar III do Acordo de Basileia 2 se tornaram obrigatória para as instituições bancária no país. Preliminarmente foi calculado um índice total de divulgação das informações sobre riscos financeiros do mercado bancário brasileiro, cujo comportamento buscou ser explicado em uma regressão com dados em painel de modelo de efeitos fixos proposta a partir da análise de variáveis observadas entre os anos de 2010 e 2014. Os resultados obtidos mostram que os maiores bancos brasileiros vêm evoluindo em termos evidenciação de informações, além de mostrar que o Banco do Brasil, uma sociedade de economia mista, possui uma maior propensão de divulgação do que os bancos privados. Dentre os fatores determinantes do nível de divulgação dos riscos financeiros, mostraram-se significativas as variáveis de eficiência operacional, produtividade, liquidez e dimensão da instituição.

**Palavras-chaves:** Basileia 2, *disclosure*, IFRS-7, evidenciação, setor bancário

## INTRODUÇÃO

A crise de Subprimes foi em grande parte o colapso da desregulamentação do sistema financeiro internacional que expôs todo o mercado a riscos excessivos e com uma nociva capacidade de rapidamente espalhar globalmente os efeitos de uma crise financeira. Nas palavras de Bresser (2010), a crise global de 2008 iniciou como costumam começar as crises financeiras em países ricos, tendo como causa a desregulação dos mercados financeiros e a especulação selvagem que essa estrutura institucional permitiu.

A magnitude da crise internacional iniciada nos EUA em meados de 2007 evidenciou a necessidade de uma regulamentação internacional que possibilitasse um melhor conhecimento dos riscos a que estão expostas as instituições financeiras internacionais e de uma maior capacidade de resiliência do sistema a crises. Já em 2001, Barth, Caprio e Levine defendiam que a amplitude das crises bancárias, além de outras evidências objetivas do sistema bancário no desenvolvimento econômico, demandava reformas na regulamentação e supervisão das instituições financeiras. Neste escopo, foram elaboradas maiores exigências quanto a divulgação de informações sobre risco por parte dos bancos, as quais foram formalizadas internacionalmente sobretudo no International Financial Reporting Standard 7 (IFRS-7) EM 2005 e em um acordo assinado no âmbito do Comité da Basileia sobre a Supervisão Bancária, o Acordo de Basileia 2, em 2004, cuja incorporação aos ordenamentos nacionais ocorreu apenas paulatinamente.

O Comité da Basileia sobre a Supervisão Bancária (Basel Committee on Banking Supervision- BCBS) é uma organização internacional que promove orientações de melhores práticas a serem adotadas pelos Estados e instituições financeiras com o objetivo de fortalecer o sistema bancário. Desta forma, o BCBS visa melhorar a qualidade da supervisão bancária global estabelecendo um sistema padrão de mensuração de requerimentos mínimos de capital (BCBS, 1988). O objetivo de uma ação conjunta entre os agentes de mercado e governos, fortalecida após a última crise internacional e cujo resultado foi elaboração dos três acordos de Basileia, é sobretudo de mitigar riscos no sistema e evitar perdas.

Já a IFRS 7, faz parte de um conjunto de normas internacionais de contabilidade, emitidas e revisadas pelo International Accounting Standards Board (IASB) que visam uniformizar os procedimentos contábeis e as políticas existentes entre os países, e conseqüentemente, melhorar a capacidade de análise dos relatórios financeiros pelos seus usuários (investidores, analistas e instituições públicas e privadas). A IFRS 7 determina a divulgação de informações sobre a importância dos instrumentos financeiros para uma entidade e a natureza e extensão dos riscos decorrentes desses instrumentos, tanto em termos

qualitativos como quantitativos. Devem, portanto, ser revelados dados específicos em relação aos ativos financeiros transferidos e uma série de outros assuntos (IFRS, n.d).

A notoriedade que tem adquirido a divulgação da política de gestão de risco das instituições financeiras se consolidou sobretudo com a mais recente crise financeira internacional. Naquele momento, com a crise de liquidez que o sistema bancário se deparou, fez-se necessária uma verdadeira recuperação da confiança dos investidores e dos mercados financeiros. Nesta busca, os bancos têm divulgado cada vez mais informações financeiras ou não financeiras, sejam estas obrigatórias ou não (Alves & Graça, 2013, pp. 164-165). Assim, a estabilidade a longo prazo do sistema financeiro tem sido perseguida através da divulgação das informações (disclosure) sobre riscos mais relevantes por parte dos bancos de forma transparente e comparável, permitindo, desta forma, aos agentes de mercado, um maior conhecimento sobre as vulnerabilidades a que as instituições financeiras estão submetidas.

Motivado por tal conjuntura, o presente estudo tem como objetivo central a análise da evolução da divulgação de informações sobre os riscos financeiros segundo o estabelecido pelo Acordo de Basileia 2 e pelo IFRS-7 por parte dos maiores bancos atuantes no mercado brasileiro com ações negociadas em bolsa. Para determinar a amostra, foi levada em consideração a importância dos bancos no mercado financeiro quanto a sua participação no total dos ativos do setor bancário segundo dados do Banco Central do Brasil (Bacen). Desta forma, a amostra foi selecionada com base no valor de 6,2 bilhões de dólares de ativos dos bancos que atuam no Brasil, de modo que os cinco maiores bancos públicos e privados no país totalizaram mais de 65% do mercado bancário nacional. Para realizar o estudo, foi elaborado um banco de dados primários resultante da análise de informações financeiras trimestrais no período compreendido entre 2010 e 2014. O período estudado foi estabelecido em função de que só a partir de 2010 as diretrizes do Pilar III do Acordo de Basileia 2 se tornaram obrigatória para as instituições bancária no país.

Diversos estudos ao longo dos anos, a exemplo das pesquisas de Benedito e Silva (2007), Bastianello et al (2011) e Gomes et al (2013), tem analisado o nível de transparência de bancos públicos ou privados no Brasil segundo o Acordo de Basileia II, entretanto, estes estudos foram realizados antes das Circulares n. 3.477/09 e n. 3.678/13 do Banco Central do Brasil (BACEN). Foram estas normas que estabeleceram obrigações quanto à divulgação de informações por parte de instituições financeiras atuantes no país. Outros trabalhos analisaram o nível de disclosure de apenas um dos setores bancários (privado ou público), não tendo sido, portanto, até então realizado um estudo sobre ambos os setores em conjunto. Diante do exposto, o presente estudo pretende contribuir com uma ampla

análise do mercado bancário brasileiro no que concerne a sua adequação aos atuais parâmetros internacionais de disclosure estabelecidos pelo Acordo de Basileia 2, bem como pelo IFRS-7.

Campos Torres e Caio Galdi (2013) chegaram a observar o nível de aderência do disclosure da gestão de risco pelas instituições financeiras no Brasil em 2010. Os autores concluíram que apenas 49,5% das instituições cumprem as exigências de divulgação segundo a referida Circular, o que corresponde à 85,6% do total da amostra. A contribuição aqui proposta inclui uma análise da evolução do comportamento do sistema bancário brasileiro desde 2010 até 2014, quanto à evidenciação de informações sobre gestão do risco. A presente análise irá utilizar variáveis obtidas através dos demonstrativos financeiros dos cinco maiores bancos do país, às quais se dividiram em quatro grupos diferentes: Liquidez, Estrutura Patrimonial e de Captação, Qualidade da Carteira de Crédito e Rentabilidade. A seleção das variáveis tem por base o considerado por Miranda (2008), de essas áreas temáticas são as mais importantes para a avaliação da atividade de um banco.

O artigo se estrutura em 6 pontos: primeiramente se realiza uma análise da regulamentação do mercado bancário, em seguida discorre-se sobre o risco no mercado bancário. No terceiro ponto, a regulamentação quanto a evidenciação de riscos financeiros no Brasil é abordada, fazendo-se um levantamento do estado da arte sobre a temática. No quarto capítulo são elencados os objetivos do estudo e as hipóteses propostas. No quinto tópico, explicita-se a metodologia adotada para o estudo, seguido pelo capítulo de análise dos dados. Por fim, são tecidas as considerações finais.

## **1. REGULAMENTAÇÃO DO MERCADO BANCÁRIO**

As instituições financeiras, sobretudo as bancárias, tem papel primordial na economia de fomentar o crédito ao setor produtivo, seja através da disponibilização de ativos da instituição, seja através da atividade de intermediação financeira entre agentes superavitários (investidores) e deficitários (tomadores), representando, assim, agentes centrais para o crescimento das nações. O risco, portanto, conforme salientado por Santos (2004), é inerente à própria natureza da atividade bancária. O mercado bancário caracteriza-se por deter um risco particular, denominado sistêmico, capaz de abalar não apenas a estabilidade financeira nacional, como também internacional. Este risco pode ser desencadeado após a propagação de uma crise de confiança em uma ou mais instituições financeiras, pois na hipótese de desconfiança por parte dos depositários quanto a capacidade do banco em disponibilizar seu dinheiro, todos correriam para reaver suas quantias em espécie, o que acarretaria uma grave crise de liquidez na instituição.

Segundo Abreu, Ferreira, Barata e Escária (2007) os bancos, por representarem as principais instituições do mercado financeiro, se submetem a uma legislação e regulamentação muito estrita. Esta regulamentação, de fonte tanto nacional quanto internacional, estabelece exigências importantes de divulgação da informação sobre a gestão do risco. Considerando, portanto a necessidade de estabelecer padrões mínimos de consistência bancária, o Bank for International Settlements (BIS) reuniu o Comitê de Supervisão Bancária, formado pelos presidentes dos Bancos Centrais de 12 países, incluindo o Grupo dos Dez (G10), e firmou em 1988 o primeiro Acordo de Capital de Basileia (ou Basileia 1). Este tratado surgiu em resposta à intensa concorrência internacional entre instituições financeiras, cujo efeito colateral foi um arriscado encolhimento do capital. Buscou-se, assim, melhorar a qualidade da supervisão bancária estabelecendo um sistema padrão de mensuração de requerimentos mínimos de capital.

Em 2004, no escopo de atualizar o tratado anterior, foi estabelecido o Novo Acordo de Basileia, (também denominado Basileia 2), que foi adotado por mais de cem países e propõe um conjunto de diretivas para adequação do capital, além de inovar em relação ao diploma anterior ao incluir dois novos pilares. O Acordo de Basileia 2 foi, portanto, uma reestruturação do primeiro tratado, cuja constituição se dá em três pilares: alocação de capital, supervisão bancária e disciplina de mercado (Comitê de Supervisão Bancária de Basileia, 2006).

O primeiro pilar da convenção, Requerimentos Mínimos de Capital, consiste em normas que determinam os níveis de capital exigidos em função das exposições e dos riscos assumidos. Neste ponto, o texto determina requisitos mínimos de capital para riscos de crédito, de mercado e operacional, sendo este último uma inovação no novo acordo. O segundo pilar, Supervisão Bancária, atribui ao órgão de supervisão de cada Estado o papel de avaliar o sistema de alocação de capital adotado pelos bancos, com o objetivo de assegurar a consistência entre a posição de capital de cada instituição e seu perfil e estratégias de riscos. O terceiro pilar, Disciplina de Mercado, foco do presente estudo, visa estabelecer um maior grau de transparência às instituições financeiras quanto aos riscos, tendo em vista a ponderação pelo mercado se os riscos assumidos pela instituição compensam investimentos. Ou seja, neste ponto, o Acordo de Basileia 2 institui requisitos mínimos de disclosure que buscam estimular a ética e a disciplina de atuação bancária por meio de um conjunto de princípios, exigências e ações.

No Brasil, as recomendações propostas pelo novo Acordo foram efetivadas gradualmente conforme cronograma de implementação entre 2009 e 2013 disposto no Comunicado Bacen n. 19.028/2009 e na Circular n. 3.477 de dezembro de 2009, demonstrando uma

posição cautelosa da autoridade supervisora, tendo em vista prováveis limitações e desafios técnicos tanto dos bancos quanto do próprio Banco Central do Brasil.

No ano de 2010, foi estabelecido, em resposta à crise internacional iniciada em 2007, um novo tratado internacional nominado de Basileia 3, no qual, foram colocadas novas exigências, complementares ao acordo anterior. Destacam-se nele as imposições de capitalização para os grandes bancos com o intuito de evitar novas crises globais. Este terceiro diploma enfoca o volume e na definição de capital, trazendo, assim, as novas exigências destinadas aos bancos de manter mais capital como garantia para uma variedade de empréstimos e investimentos. Apesar da reconhecida importância do mais recente tratado de Basileia, seu conteúdo é alvo de críticas, cuja principal refere-se ao fato que o mesmo deverá reduzir os lucros das instituições (Britto, Rodrigues & Marques, 2013).

Com a finalidade de propiciar uma informação de melhor qualidade, as normas em conjunto do IFRS e dos Acordos de Basileia surgem como uma forma de salvaguarda de longo prazo para as instituições e para os investidores do mercado financeiro. Tal regulamentação emerge, portanto, como instrumento para tornar as atividades econômicas minimamente comparáveis, proporcionando ao investidor uma maior capacidade de conhecer e decidir o perfil de risco assumido ao investir. Perante esta conjuntura, assim como objetivaram Beneditto e Silva (2007) antes da implementação compulsória do Pilar 3 de do Acordo de Basileia 2 através da Circular n. 3.477/09 e do CPC 40, propomos analisar uma evolução na divulgação das informações prestadas pelas maiores instituições financeiras atuantes no Brasil.

## **2. RISCO FINANCEIRO NO SISTEMA BANCÁRIO**

Caracterizados por seu alto nível de liquidez, as instituições bancárias são fortemente expostas a variações macroeconômicas, como a mudanças na economia internacional, quanto microeconômicos, no que concerne à própria atividade bancária. Esta propriedade, conforme salientaram Martins, Pereira e Capelletto (2011), faz com que estas instituições financeiras gerenciem recursos sob incertezas e riscos probabilisticamente impossíveis de serem aferidos com precisão. Nas palavras de Fraga (2009), os bancos operam em conjunturas econômicas que não ofertam subsídios estáveis ou normais a ponto de viabilizar análises probabilísticas mais confiáveis. Conseqüentemente, para resistir aos efeitos nocivos que uma eventual falta de liquidez possa provocar sobre as operações bancárias, busca-se estabelecer instrumentos que mitiguem tais riscos.

Segundo Amaral e Lemos (2014), os riscos bancários podem ser classificados segundo sua natureza como:

- Risco Financeiro: refere-se àquele diretamente ligado aos ativos e passivos monetários do banco;
- Riscos Não-financeiros: resultantes de conjunções externas (como fatos sociais, políticos ou econômicos), ou internas, mas não monetária (como recursos humanos, tecnologias e procedimentos) à instituição;
- Outros riscos: estes são riscos específicos cujo impacto alcança todo o sistema financeiro, seja no âmbito nacional ou internacional.

Uma vez que a atividade bancária é marcada pela vulnerabilidade a um importante conjunto de incertezas, a divulgação da política de gestão dos riscos neste mercado tem ganhado crescente destaque, sobretudo após a Crise de Subprimes. Conforme visto, diversas organizações internacionais têm proposto normas sobre a divulgação de informações no que se refere a gestão do risco, com destaque para as recomendações do Comitê de Supervisão Bancária de Basileia (doravante BCBS) e as normas de contabilidade previstas pelo International Accounting Standards Board (IASB). No domínio da evidenciação, destacam-se o IFRS 7, implementado no Brasil por meio do Pronunciamento Técnico CPC 40, e o Acordo de Basileia 2, respectivamente introduzidos pela IASB e pelo BCBS.

Isso posto, propõe-se no presente estudo, uma análise dos riscos financeiros, especificamente do risco de crédito, de mercado e de liquidez (aprofundar nestes tipos de riscos, com autores e achados para embasar melhor o referencial esta parte do referencial teórico), a que se submetem os bancos no Brasil, cuja regulação tem se fortalecido de forma a estabelecer princípios e regras elementares a se submeterem as instituições financeiras.

### **3. REGULAMENTAÇÃO SOBRE A EVIDENCIAÇÃO DE RISCOS FINANCEIROS.**

#### **3.1. Recomendações do CSBB sobre divulgação de riscos financeiros**

Com o propósito de viabilizar a comparabilidade sobre a exposição ao risco entre bancos no sistema financeiro e reduzir, conseqüentemente, a assimetria informacional, foram estabelecidas recomendações pelo BCBS. A implementação destas normas internacionais, conseqüentemente, permite aos agentes de mercado a análise e julgamento das instituições bancárias quanto aos riscos financeiros, sejam estes riscos de crédito, de liquidez e de mercado. Informações atinentes a tais riscos são importantes instrumentos adotadas no processo de gestão da instituição financeira, além de permitirem o acompanhamento pelos agentes do mercado quanto à exposição ao risco dos bancos através de suas demonstrações financeiras.

Dentre os documentos publicados pelo Comité de Basileia destaca-se aqui a *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework, Comprehensive Version* de 2006 (BCBS, 2006), cujo texto dispõe em seu Pilar III, Disciplina de Mercado, as exigências quanto à divulgação de informação para o risco de mercado e de crédito. Já em 2008, o BCBS publicou o documento nominado como *Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision* (BCBS, 2008), este com foco em recomendações de divulgação de informação para o risco de liquidez, completando a regulação quanto a evidenciação do risco financeiro.

O Pilar III do Acordo de Basileia 2 divide em quatorze tabelas as exigências estabelecidas. Com base nesta normativa internacional, Bastianello; Rodrigues; Brugni; Paris e Britto (2011), observaram o grau de evidenciação dos bancos privados brasileiros nos anos de 2008 e 2009. Os autores observaram que os níveis médios de divulgação foram de 37% e 38% respectivamente, os quais são considerados baixos, estando, inclusive, abaixo da média de bancos europeus em anos anteriores (58% a 63% entre 1999 e 2001). A conclusão do referido artigo foi de que o nível de disclosure se limitava a informações exigidas pela legislação então vigente no país.

O grau de cumprimento ao estabelecido no Acordo de Basileia II em seu Pilar III quanto à divulgação de informação sobre os riscos dos bancos tem sido analisado a partir da análise de conteúdo aos relatórios contábeis anuais. Dentre os estudos que avaliam o nível de evidenciação sobre riscos em implementação das recomendações sobre divulgação de informação do BCBS em um determinado país, pode-se elencar os trabalhos realizados em Portugal por Lemos, Ariza e Rodrigues (2012) e por Pinto e Lemos (2013). Ambos os estudos concluíram que o grau de evidenciação sobre o risco de liquidez dos bancos portugueses analisados requer significativo incremento para que se proporcione ao investidor meios a uma avaliação adequada e um juízo de valor mais transparente e confiante quanto à gestão de risco implementada pelos bancos.

Dentre os estudos sobre o mercado financeiro brasileiro, destacam-se os de Dantas, Rodrigues, Rodrigues e Capelletto (2010), cuja proposta focou na divulgação relativas ao risco de crédito e os de Torres e Galdi (2013), Bastianello, Rodrigues, Brugni, Paris e Britto (2011), Brito, Rodrigues e Marques (2013) de caráter mais geral por considerar as divulgações de informação como um todo. Os resultados obtidos por Benedetto e Silva (2008) e Bastianello et al. (2011) indicam uma limitada evidenciação por parte dos bancos públicos brasileiros, restrita, até então, ao legalmente exigido.

Brito, Rodrigues e Marques (2013), por sua vez, observaram o comportamento dos bancos públicos brasileiros. Os autores examinaram os quartos trimestres de 2008 e 2009 em

relação às recomendações do Pilar 3 do Acordo de Basileia 2.0 trabalho levou em consideração 9 das 14 tabelas em que se divide o Pilar 3 do Acordo.

Em 2009, entretanto, apesar da edição da Circular n. 3.477/09 do Banco Central do Brasil que as divulgações se tornaram imperativas, os resultados indicaram níveis de divulgação de apenas 25% em 2008 e de 29% em 2009.

Com objetivo similar ao artigo supracitado, Bastianello, Rodrigues, Brugni, Paris & Britto (2011) propuseram uma comparação entre as evidenciações expressas nas informações financeiras trimestrais (IFT's) dos três maiores bancos privados brasileiros referentes ao 4º trimestre de 2008 e 2009. Os resultados indicaram que os níveis de divulgação médio foram de 37% e 38% em 2008 e 2009 respectivamente. Concluiu-se, portanto, que o disclosure dos três maiores bancos privados brasileiros está além do nível de evidenciação dos bancos públicos (25 e 28% no mesmo período), mas ainda abaixo se comparado com bancos europeus (58% a 63% entre 1999 e 2001).

Também visando avaliar o nível de divulgação praticado pelos bancos, Torres & Galdi (2013) verificaram o nível de divulgação das informações relativas a gestão de risco pelas instituições financeiras para a data base de dezembro de 2010, à luz das diretrizes da Circular n. 3.477/09 do Banco Central do Brasil. Os resultados indicaram que apenas 49,5% das instituições estudadas divulgaram as informações no formato requerido pela norma. Dentre as variáveis analisadas, dimensão, nível de exposição a derivativos e o índice de alavancagem foram as que naquele ano apresentaram relação estatística significativa com o nível de evidenciação, porém, com uma relação negativa para esta última variável.

### **3.2. Normas Internacionais de Contabilidade: IFRS 07 / Pronunciamento Técnico CPC 40**

Um amplo conjunto de regras contábeis internacionais tem sido projetadas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB) para corresponder à necessidade de divulgação e apresentação de inúmeros instrumentos financeiros surgidos dos avanços do mercado financeiro internacional: são as Normas Internacionais de Contabilidade (International Accounting Standards- IAS) e as Normas Internacionais de Relato Financeiro (International Financial Reporting Standards –IFRS).

Segundo Niyama (2010) o IASB, em suas atividades regulatórias, visa que as entidades bancárias forneçam divulgações em suas demonstrações financeiras, promovam a transparência no longo prazo e a redução de assimetrias informacionais entre os agentes de mercado. Com este objetivo o IASB editou a IFRS 7, intitulada Financial Instruments: disclosures, em agosto de 2005, na qual unificou os requisitos de divulgação sobre

instrumentos financeiros. O presente estudo analisa a aplicação desta norma internacional de relato financeiro, cujo conteúdo foi implementado no Brasil por meio do Pronunciamento Técnico CPC 40, e que, enquanto padrão, é obrigatoriamente aplicada por todas as empresas brasileiras envolvidas em instrumentos financeiros, sejam elas bancárias ou não. Impôs-se, assim um novo padrão de divulgação de informação quanto exposição ao risco de crédito, mercado e liquidez a todas as entidades financeiras, incluindo instituições que possuem poucos instrumentos financeiros .

O papel primordial da IFRS 7 como norma internacional de contabilidade está em promover a divulgação de informações sobre risco com o objetivo de compulsar as instituições a fornecer informações nas suas demonstrações contábeis que permitam aos usuários avaliar com mais segurança a importância dos instrumentos financeiros para o desempenho da empresa e posição financeira, bem como a natureza e nível de exposição aos riscos em razão deste mesmos instrumentos no período; além de expor a forma de gestão de tais riscos pela empresa (IFRS 7:§1).

A relevância da padronização internacional de regras de evidenciação de instrumentos financeiros se expressa na atenção que a literatura dá à questão de divulgação de riscos por instituições financeiras e não financeiras. Neste campo pode se destacar os trabalhos de Alves e Graça (2013), Lipunga (2014), Bischof (2009) e Martins, Pereira, Capelletto e Paulo (2012). Tendo este último dado enfoque ao risco de liquidez nos bancos.

Martins, Pereira, Capelletto e Paulo (2012) verificaram, sob a ótica do risco de liquidez, se as demonstrações financeiras dos bancos brasileiros atenderam às exigências demandas pela IFRS 7 e pelos princípios do Comitê de Basiléia. Os autores desenvolveram um estudo exploratório junto a 28 empresas que integram o segmento bancário da BM&F Bovespa, por meio de suas demonstrações financeiras do ano de 2009. Os resultados indicam baixa capacidade informativa das demonstrações em relação à situação e risco de liquidez, tendo em vista que apenas 60,71% das exigências contidas nas normas foram cumpridas. Em seu artigo os autores concluíram também que possuir coeficientes de cobertura de caixa não é condição suficiente para que os bancos figurem como aqueles que mais cumprem as normas de divulgação de risco de liquidez. O IFRS 7 começou a vigor no Brasil para exercícios iniciados em janeiro de 2007, mantendo-se em vigor até que fosse implementado o IFRS 9, publicado em 2014. O IFRS 9, por sua vez, define novas regras de classificação, contabilização e apresentação dos instrumentos financeiros. Assim, tendo em vista a mudança normativa aplicada a partir de 2015, a coleta de dados da presente pesquisa se deu até 2014.

#### 4. OBJETIVO E HIPÓTESES DO ESTUDO

O presente estudo tem como escopo conhecer o grau de divulgação sobre os riscos de crédito, de mercado e de liquidez (riscos financeiros) no desenvolvimento da atividade bancária no seio do sistema financeiro brasileiro, segundo as recomendações do Comitê de Basileia e da Norma Contábil IFRS 7 do IASB. Desta forma, pretende-se avaliar as divulgações dos riscos financeiros realizadas pelos maiores bancos em atividade no mercado brasileiro, com exceção da Caixa Econômica Federal. Juntas, estas instituições totalizam mais de 65% do mercado nacional. Para o objetivo aqui proposto, foram analisados os relatórios e contas consolidados de cada um dos bancos, entre 2009 e 2014. Far-se-á, então, um exame comparativo quanto à evolução no tempo das práticas de disclosure das instituições bancárias segundo as recomendações do Comitê Basileia e nos termos exigidos pela IFRS 7. Tendo isso em vista, propões como hipóteses:

**H1:** Bancos privados divulgam mais informação sobre os riscos financeiros que os bancos públicos.

**H2:** O nível de evidenciação aumenta com o passar do tempo em razão de um processo de adaptação às exigências normativas pelas instituições estudadas.

**H3:** O índice de riscos financeiros é determinado por aspectos intrínsecos às instituições financeiras: dimensão do banco, por sua rentabilidade, pela qualidade do crédito, pela solidez da instituição, por sua liquidez, eficiência operacional e produtividade bancária.

#### 5. Procedimentos metodológicos

Para a verificação das hipóteses propostas, foi empregada inicialmente o procedimento a metodologia de análise documental, através do exame dos relatórios contábeis trimestrais durante o período de 2010 a 2014, bem como dos documentos de divulgação referentes à gestão de riscos disponíveis nos sítios eletrônicos dos bancos no mesmo período. O período de análise se deu até o ano de 2014 tendo em vista a implementação do IFRS 9, que estabelece novas regras de classificação, contabilização e apresentação dos instrumentos financeiros.

Os dados coletados através da análise documental foram classificados e tabelados, de modo a gerar índices de riscos de liquidez, mercado e de crédito, cuja soma resulta na variável dependente global do modelo de análise proposto: índice total de divulgação de informação sobre os riscos financeiros por instituição.

Para a análise dos dados foi utilizado o programa STATA, tendo sido realizados os testes de pressupostos e aplicada a técnica de Dados em Painel.

## 5.1. Amostra do estudo

No Brasil, o mercado financeiro é composto por uma gama de instituições as quais se destacam pela importância na economia os bancos. Segundo dados do BACEN, no mercado bancário brasileiro apresenta uma grande concentração de capital financeiro em poucas instituições. De acordo com a tabela 1, os cinco maiores bancos atuantes no país chegam a representar mais de 65% do total do mercado. Assim, a partir do critério de participação de mercado, as instituições aqui estudadas, que representam a maior parcela do mercado, são: Itaú, HSBC, Banco do Brasil, Santander e Bradesco. De acordo com Amaral e Lemos (2015), as instituições bancárias de maior volume de ativos líquidos possuem uma propensão maior a divulgação das informações bancárias, portanto, justifica-se que tais bancos tenham sido escolhidos perante os demais.

**Tabela 1: Resumo dos bancos para o ano de 2014**

Bancos	Ativos líquidos totais	
	Valor (milhões de dólares)	%
1. Banco do Brasil	\$ 1.324.464.414,00	21,19%
2. Itaú	\$ 1.117.848.197,00	17,89%
3. Bradesco	\$ 883.438.773,00	14,14%
4. Santander	\$ 598.224.807,00	9,57%
5. HSBC	\$ 167.971.558,00	2,69%
Total da amostra:	\$ 4.091.947.749,00	65,48%
Total do consolidado	\$ 6.249.548.684,00	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do Banco Central do Brasil (2016).

A Caixa Econômica Federal, embora se submeta à normas em análise, foi excluída da amostra tendo em vista não apresentar demonstrativos trimestrais disponibilizados na base de dados do Banco Central. Por se tratar de uma empresa pública, cujos objetivos diferem das entidades em estudo, a Caixa não tem a forma de sociedade anônima como as demais entidades estudadas. Além disso, o fato de a Caixa Econômica figurar como executora de políticas públicas (como de financiamento de programas de habitação, saneamento básico, etc.), impôs ao estudo esta limitação ao conjunto de bancos passíveis de análise. Com isso, o estudo irá ter como base os relatórios anuais e trimestrais dos

cinco maiores bancos brasileiros, excluindo-se a Caixa Econômica Federal, em razão destas instituições representarem o maior controle do mercado nacional, entre os anos de 2008 e 2014.

## **5.2. Definição das variáveis**

Serão apresentadas as variáveis que compõe o estudo, bem como demonstradas como foram construídos os indicadores relativos à divulgação de informações, que serão categorizadas como as variáveis dependentes do estudo, logo após, serão explicitadas as variáveis independentes.

### **5.2.1. Variável dependente**

A variável dependente proposta é o nível de disclosure, aqui denominada de Índice de Risco Financeiro (IRF), das instituições bancárias em estudo. Este índice foi calculado a partir da soma algébrica das três variáveis independentes, a saber: índice de Risco de Crédito, índice de Risco de Mercado e Índice de Risco de Liquidez. Para isso, foram auferidos os valores das três variáveis independentes identificadas ao longo período em análise nas maiores instituições bancárias brasileiras, a fim de inferir como o disclosure evoluiu nas instituições financeiras brasileiras.

O Índice de Risco de Crédito é compreendido como:

$$IRF = IRC + IRM + IR$$

### **5.2.2. Variáveis independentes**

Para este estudo, as variáveis independentes foram selecionadas com base em critérios e exigências de divulgação de informação contidas na CPC- 40 onde é recomendada a adoção do IFRS-7, e da Circular Bacen n. 3.477/09, que internaliza o Pilar III do Acordo de Basileia 2 ao sistema normativo brasileiro. Portanto, a variável dependente proposta é o Índice de Risco de Crédito, que expressa o grau de alinhamento da publicação de informações sobre a gestão do risco por cada banco em relação às duas normas internacionais.

Foram elaborados índices para cada tipo de risco discriminado, ocasionando na obtenção do índice de risco de crédito (IRC), o índice de risco de mercado (IRM) e o índice de risco de liquidez (IRL). A construção destes índices tem como base estudos prévios, tais como Pinto e Lemos (2013), que focaram no risco de liquidez, Amaral e Lemos (2015), cujo estudo é realizado no mercado bancário Português, além das normas de divulgação de informações propostos no terceiro Pilar do acordo de Basileia 2. A soma destes três índices de risco resulta na variável IRF, que tem por função a agregação dos três tipos de riscos já apresentados.



**Tabela 2: IRC - Índice de Risco de Crédito**

Recomendações do BCBS	Exigências da IFRS 7
Índice de divulgação de 27 <i>itens</i> , construído com base nas recomendações de divulgação do BCBS. O índice de divulgação para cada verificação é resultado da equação: $\sum \text{itens divulgados (1)} / 27$	Índice de divulgação de 20 <i>itens</i> , construído com base nas exigências de divulgação da IFRS 7. O índice de divulgação para cada verificação é resultado da equação: $\sum \text{itens divulgados (1)} / 20$

Fonte: Amaral e Lemos (2015) modificado

$$IRC = \sum_{j=1}^e \frac{e_j}{e}$$

Onde:  $e_j$  = Banco  $j$  em análise; somatório da pontuação das divulgações do BCBS e da IFRS 7;  $e$  = Número máximo de elementos de risco de crédito divulgados:  $\sum \text{itens divulgados (1)} / 47$ .

**Tabela 3: Índice de Risco de Mercado**

Recomendações do BCBS	Exigências da IFRS 7
Índice de divulgação de 6 <i>itens</i> , construído com base nas recomendações de divulgação do BCBS. O índice de divulgação para cada verificação é resultado da equação: $\sum \text{itens divulgados (1)} / 6$	Índice de divulgação de 11 <i>itens</i> , construído com base nas exigências de divulgação da IFRS 7. O índice de divulgação para cada verificação é resultado da equação: $\sum \text{itens divulgados (1)} / 11$

Fonte: Amaral e Lemos (2015) modificado.

$$IRM = \sum_{j=1}^e \frac{e_j}{e}$$

Onde:  $e_j$  = Banco  $j$  em análise; somatório da pontuação das divulgações do BCBS e da IFRS 7;  $e$  = Número máximo de elementos de risco de mercado divulgados:  $\sum \text{itens divulgados (1)} / 17$ .

**Tabela 4: Índice de Risco de Liquidez**

Recomendações do BCBS	Exigências da IFRS 7
Índice de divulgação de 16 <i>itens</i> , construído com base nas recomendações de divulgação do BCBS. O índice de divulgação para cada verificação é resultado da equação: $\sum \text{itens divulgados (1)} / 16$	Índice de divulgação de 11 <i>itens</i> , construído com base nas exigências de divulgação da IFRS 7. O índice de divulgação para cada verificação é resultado da equação: $\sum \text{itens divulgados (1)} / 11$

Fonte: Amaral e Lemos (2015) adaptado.

$$IRL = \sum_{j=1}^e \frac{e_j}{e}$$

Onde:  $e_j$  = Banco  $j$  em análise; somatório da pontuação das divulgações do BCBS e da IFRS 7;  $e$  = Número máximo de elementos de risco de liquidez divulgados:  $\sum$  itens divulgados (1) / 27.

### 5.2.3 Modelo de análise do trabalho

O presente trabalho foi desenvolvido com base em um conjunto de elementos informacionais presentes nos relatórios de gerenciamento de risco dos cinco maiores bancos brasileiros entre os anos de 2010 e 2014. Busca-se, assim, analisar como foi a evolução das práticas de divulgação por parte das mesmas bem como as determinantes para o grau de evidenciação praticado.

Elaborou-se um comparativo dos itens cuja publicação foi verificada entre os bancos comerciais de natureza privada e o Banco do Brasil, visto que este representa a única sociedade de economia mista entre os bancos de maior participação no mercado brasileiro, ou seja, o único banco da amostra com participação Poder Público.

A análise foi realizada por meio da verificação de uma lista desenvolvida pelos autores com base no texto da IFRS-7 e nos itens de evidenciação exigidos pela Circular 3.477/09 em conformidade com o Pilar III do Acordo de Basileia 2, segundo proposta por Britto, Rodrigues & Marques (2013). O resultado obtido com a verificação de cada item deu subsídios para a compor o cálculo das variáveis independentes do modelo proposto.

Com base na tabela 5, foi desenvolvido um modelo de Dados em Painel no qual se busca identificar a relações das variáveis independentes apresentadas com a variação do índice de riscos financeiros ao longo do tempo. Dentre outras coisas, este tipo de modelo se mostra uma poderosa ferramenta para se trabalhar com pequenas amostras. A seguir, apresenta-se o modelo utilizado na pesquisa:

$$IRFit = \beta_0 + \beta_1 LOGATit + \beta_2 LOGCOit + \beta_3 ROAit + \beta_4 ROEit + \beta_5 QCREDit + \beta_6 SOLit + \beta_7 LIQit + \beta_8 EFIOPit + \beta_9 PRODit + \epsilon_{it}$$

Onde:

**IRFit** representa o índice total de divulgação de informação sobre os riscos financeiros da instituição  $i$  no momento  $t$ ;

**LOGATit** representa o logaritmo do ativo líquido da instituição  $i$  no momento  $t$ ;

**LOGCOit** representa o logaritmo do número de colaboradores da instituição  $i$  no momento  $t$ ;

**ROAit** representa o rácio de rentabilidade do ativo da instituição  $i$  no momento  $t$ ;

**ROEit** representa o rácio de rentabilidade dos capitais próprios da instituição  $i$  no momento  $t$ ;

**QCREDit** representa o rácio de crédito vencido da instituição  $i$  no momento  $t$ ;

**SOLit** representa o rácio de solvabilidade – Tier 1 da instituição  $i$  no momento  $t$ ;



**LIQit** representa o rácio de transformação da instituição  $i$  no momento  $t$ ;

**EFIOPit** representa o rácio *cost-to-income* da instituição  $i$  no momento  $t$ ;

**PRODit** representa o rácio produtividade da atividade da instituição  $i$  no momento  $t$ ;  $\beta_0$  é o termo constante;  $\epsilon_{it}$  é o termo de erro estatístico da instituição  $i$  no momento  $t$ .

**Tabela 5: Resumo das variáveis independentes do modelo**

Variáveis independentes	
LOGAT	Dimensão
LOGCO	
ROA	Rentabilidade
ROE	
QCRED	Qualidade do Crédito
SOL	Solidez
LIQ	Liquidez
EFIOP	Eficiência Operativa
PROD	Produtividade

Fonte: Amaral e Lemos (2015)

## 6. ANÁLISE DE DADOS

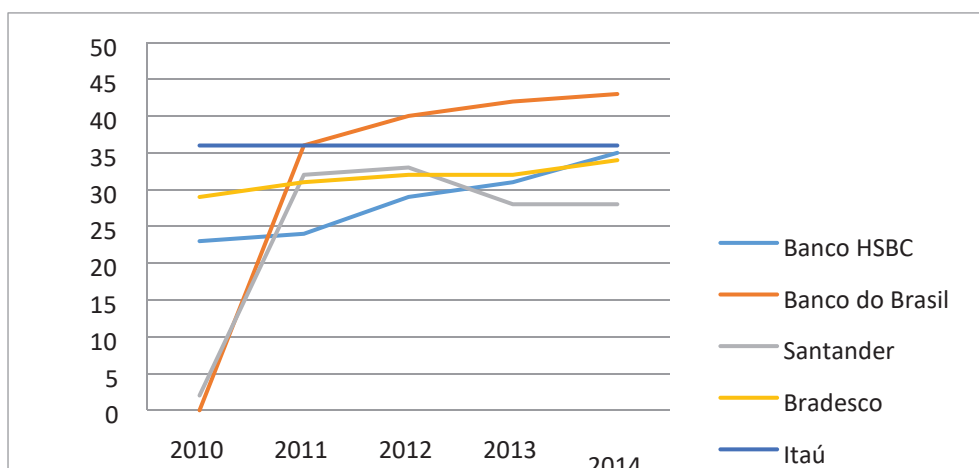
### 6.1 Descrição dos dados

A análise foi realizada de acordo com dados bancários obtidos, com o objetivo de entender o comportamento do índice de divulgações financeira, no período entre 2010 e 2014, através de dados trimestrais. Vale salientar que no processo de busca por informações relativas as propostas pelo IFRS-7 e o pelo Pilar 3 do Acordo de Basileia, encontrou-se certa dificuldade na obtenção dos mesmos, contrariando em certa medida ao que propõe as normativas expostas.

No gráfico 1, expõe-se, com base nos dados trabalhados, a evolução dos bancos com carteira comercial analisados em relação ao índice de divulgação. Pode se perceber que existe um comportamento crescente em relação a quase todos os bancos da amostra, com exceção do Banco Itaú, este apresentou comportamento constante ao longo do período analisado.



**Gráfico 1: Nível de Adequação dos bancos ao Pilar 3 do Acordo de Basileia 2**



Fonte: Dados elaborados pelos autores a partir de informações disponíveis pelo Bacen

Em relação ao conjunto de observações que contemplam tanto os dados relativos ao Pilar 3 do acordo de Basileia 2 como ao IFRS-7, ficou evidenciado que o Banco do Brasil possui o maior índice de divulgação no período. Tendo sido apresentado o menor índice de divulgação pelo Banco Itaú, como mostra a Tabela 6.

Destaca-se o fato de no ano de 2010 o Banco do Brasil não ter apresentado evidência das variáveis solicitadas pelas normativas específicas citadas, o que pode ter ocorrido em razão de uma possível dificuldade pelo banco em se adaptar as novas exigências. Entretanto, nos anos seguintes, sobretudo em 2014, o Banco do Brasil apresentou um índice de evidência relativamente alto se comparado ao observado em outros bancos.

**Tabela 6: Índice de divulgação de informação**

Índices de mercado	2010	2011	2012	2013	2014
Itaú	36,26%	37,36%	39,56%	46,15%	41,76%
Bradesco	50,55%	52,75%	53,85%	53,85%	57,14%
Santander	24,18%	54,95%	56,04%	48,35%	49,45%
Banco do Brasil	0,00%	51,65%	56,04%	58,24%	64,84%
HSBC	42,86%	43,96%	49,45%	51,65%	59,34%

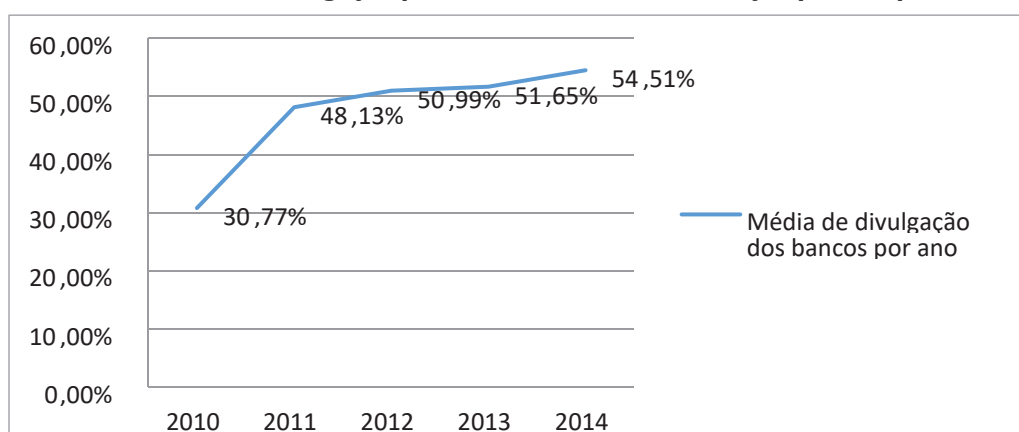
Fonte: Dados elaborados pelos autores a partir de informações disponíveis pelo Bacen

Destaca-se o fato de no ano de 2010 o Banco do Brasil não ter apresentado evidência das variáveis solicitadas pelas normativas específicas citadas, o que pode ter ocorrido em razão de uma possível dificuldade pelo banco em se adaptar as novas exigências. Entretanto, nos anos seguintes, sobretudo em 2014, o Banco do Brasil apresentou um índice de evidência relativamente alto se comparado ao observado em outros bancos.

O banco HSBC, por sua vez, vem apresentado comportamento crescente em relação aos seus próprios índices, chegando a apresentar 59,34% de disclosure no ano de 2014. Os bancos Bradesco e o Santander obtiveram resultados parecidos, evoluindo com o tempo seus níveis de evidenciação, mas em geral permanecendo com seus índices entre 40% e 57% no período observado.

Em termos globais, o gráfico 2 expõe que em valores médios os maiores bancos do país apresentam valores crescentes, obtendo-se entre os anos de 2010 e 2011 uma maior inclinação na curva, indicando uma mudança mais significativa no comportamento das instituições. Tal fato pode ter ocorrido em consequência da adaptação aos normativos, uma vez que, após esse período, os índices médios continuaram crescendo, porém a taxas menores.

**Gráfico 2: Divulgação percentual média da informação por ano pelos bancos.**



Fonte: Dados elaborados pelos autores a partir de informações disponíveis pelo Bacen

Assim, tendo em vista a primeira hipótese proposta (H1), indagando se os bancos privados divulgam mais informação do que os bancos públicos, com base nos índices de evidenciação demonstrados acima, a hipótese foi negada. Afinal, a o banco com participação pública na amostra (Banco do Brasil), possui maior número de itens atendidos em relação a listagem elaborada quanto às exigências de Basileia 2 e do IFRS 7. A análise dos dados obtidos entre 2010 e 2014 aponta que a cada ano passado na amostra, o Banco do Brasil foi obtendo resultados melhores. Pode-se observar que até no último ano da amostra (2014) o Banco do Brasil apresentou índice de divulgação superior a qualquer banco de natureza privada. Divergindo das conclusões de Bastianello et al (2011), que ao analisar o 4º trimestre nos anos de 2008 e 2009 dos três maiores bancos privados brasileiros, concluíram que o disclosure dos três maiores bancos privados brasileiros estava além do nível de evidenciação dos bancos públicos no mesmo período.

## 6.2 Análise do modelo de Regressão

O proposto modelo de regressão detalhado anteriormente, será analisado a seguir com base nas estatísticas pertinentes (figura 1).

**Figura 1: Modelo de regressão**

Random-effects GLS regression		Number of obs	=	100
Group variable: bancol		Number of groups	=	5
R-sq: within	= 0.2613	Obs per group: min	=	20
between	= 0.0143	avg	=	20.0
overall	= 0.2155	max	=	20
corr(u_i, X) = 0 (assumed)		Wald chi2(9)	=	24.72
		Prob > chi2	=	0.0033

y	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
logatvlquido	.4863879	.2475097	1.97	0.049	.0012777 .971498
logcolaboradores	-.5987044	.28348	-2.11	0.035	-1.154315 -.0430938
rcioderentabilidade	1.877663	9.327349	0.20	0.840	-16.4036 20.15893
rcioderentcaptaisprprios	.4119543	.6260987	0.66	0.511	-.8151765 1.639085
rciodecreditoavencido	.6914248	1.039706	0.67	0.506	-1.346362 2.729212
rciodesolvabilidade	3.363677	1.511363	2.23	0.026	.4014597 6.325895
rciodetransformao	.0163817	.0080008	2.05	0.041	.0007005 .032063
rciocosttoincome	-.0230621	.047113	-0.49	0.624	-.1154019 .0692777
rcioprodutividadesdaatividade	-.0002777	.0001661	-1.67	0.094	-.0006032 .0000478
_cons	-1.089283	.8040614	-1.35	0.176	-2.665215 .4866481
sigma_u	0				
sigma_e	.10190451				
rho	0	(fraction of variance due to u_i)			

Fonte: Elaborado pelos autores através do Software STATA

Com base no exposto acima, pode-se afirmar, em relação aos parâmetros do modelo, que as variáveis logatvlquido, logcolaboradores, rciodesolvabilidade e rciotransformao, que correspondem respectivamente ao logaritmo do ativo líquido, logaritmo do número de funcionários, índice de solvência e índice de transformação respectivamente, são significativos ao valor de significância de 0,05 ou 5%, obtendo ainda um R-quadrado de 21% no geral.

### 6.2.1 Teste de Hausman

Em relação ao modelo de dados em painel, aplicou-se o teste de Hausman, com a finalidade de auferir se este modelo é o que melhor se ajusta aos efeitos fixos ou aos efeitos aleatórios. O teste de Hausman parte da premissa de que a diferença existente entre os coeficientes não é sistemática, conforme observa-se na figura 2, o referido teste



demonstrou significância, apontando para a melhor utilização do modelo de efeitos fixos, com um  $\chi^2 = 21,25$  e  $\text{Prob} > \chi^2 = 0.0065$ .

**Figura 2: Teste de Hausman**

	— Coefficients —			
	(b) fixed	(B) random	(b-B) Difference	sqrt(diag(V_b-V_B)) S.E.
logatvlquido	.6598318	.4863879	.1734439	.1513849
logcolabor~s	-.360596	-.5987044	.2381083	.
rcioderent~e	-13.87007	1.877663	-15.74773	.
rcioderent~s	.5221824	.4119543	.1102281	.
rciodecrdi~o	1.400871	.6914248	.7094458	.6041604
rciodesolv~e	.6222624	3.363677	-2.741415	.2324698
rciodetran~o	.0187993	.0163817	.0024176	.0058445
rciocostto~e	-.0948055	-.0230621	-.0717434	.
rcioprodut~e	-.0002472	-.0002777	.0000304	.

b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg  
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

$\chi^2(8) = (b-B)' [(V_b-V_B)^{-1}] (b-B)$   
= 21.25  
Prob>chi2 = 0.0065  
(V\_b-V\_B is not positive definite)

Fonte: Elaborado pelos autores através do Software STATA

### 6.2.2 Modelo de Dados em painel com Efeitos Fixos

O modelo de dados em painel com efeitos fixos (figura 3), mostra que existe de fato um modelo consistente, uma vez que a hipótese nula do teste F ser respeitada ao nível de significância abaixo de 0,05%, demonstrando que ao menos um dos parâmetros é válido. Em relação ao teste t de student para os parâmetros individuais, duas variáveis foram significativas ao nível de 5% e duas foram marginalmente significativas ao nível de 5%.

As variáveis log do ativo líquido e índice de transformação foram aquelas com maior significância e que, marginalmente ao nível de 5%, apresentaram coeficientes positivos, ou seja, exercem influência positiva sobre as divulgações de informações bancárias. As variáveis do índice do cost-to-income e o índice relativo a produtividade, diversamente das citadas acima, apresentaram coeficientes negativos, de maneira que quanto maior esses índices, menor a divulgação das informações bancárias. Desta forma, referente à hipótese 3 (H3) de que o nível de risco financeiro evidenciado pela instituição bancária é determinado pelas variáveis de dimensão, rentabilidade, qualidade do crédito, solidez, liquidez, eficiência operacional e produtividade da organização, a mesma foi parcialmente confirmada. Apenas os fatores produtividade, eficiência operacional, liquidez e dimensão

da instituição demonstraram capacidade explicativa para o nível de risco financeiro evidenciado. Este resultado corrobora com os achados por Amaral e Lemos (2015), onde os aspectos dimensão, eficiência operacional e produtividade se mostraram significantes para explicar o nível de disclosure quanto aos riscos financeiros de bancos portugueses. Tendo, entretanto, a presente análise, também indicado significância para a variável liquidez.

**Figura 3: Modelo de Efeitos Fixos**

Fixed-effects (within) regression		Number of obs = 100	
Group variable: banco1		Number of groups = 5	
R-sq: within = 0.3944		Obs per group: min = 20	
between = 0.1816		avg = 20.0	
overall = 0.0633		max = 20	
		F(9,86) = 6.22	
corr(u_i, Xb) = -0.7427		Prob > F = 0.0000	

y	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
logatvlquido	.6598318	.2901352	2.27	0.025	.0830621 1.236602
logcolabores	-.360596	.2521713	-1.43	0.156	-.861896 .1407039
rcioderentabilidade	-13.87007	9.0584	-1.53	0.129	-31.87757 4.137437
rcioderentcaptaisprprios	.5221824	.5449391	0.96	0.341	-.5611207 1.605486
rciodecredito vencido	1.400871	1.202497	1.16	0.247	-.9896142 3.791355
rciodesolvabilidade	.6222624	1.529137	0.41	0.685	-2.417562 3.662087
rciodetransformao	.0187993	.0099081	1.90	0.061	-.0008974 .038496
rciocosttoincome	-.0948055	.0448875	-2.11	0.038	-.184039 -.0055721
rcioprodutividadedaatividade	-.0002472	.0001444	-1.71	0.091	-.0005344 .0000399
_cons	-3.383093	2.085703	-1.62	0.108	-7.529332 .7631467

sigma_u	.13658824		
sigma_e	.10190451		
rho	.64241682	(fraction of variance due to u_i)	

F test that all u_i=0:	F(4, 86) = 10.00	Prob > F = 0.0000
------------------------	------------------	-------------------

Fonte: Elaborado pelos autores através do Software STATA

Ainda em relação ao modelo de efeitos fixos, pode-se dizer que nos modelos descritos como sendo de Dados em Painel, são apresentados dois tipos de efeitos dentro do modelo: o efeito Within e o efeito Between. O primeiro consiste em um indicador que mensura a relação entre as variáveis ao longo do tempo, já no caso do efeito Between, este mostra a variação das variáveis entre elas.

Em relação a segunda hipótese proposta (H2), que afirma que o nível de evidência aumenta com o passar do tempo, verificou-se que esta pode ser verificada na maioria dos casos, evidenciado que para todos os bancos analisados houve aumento de divulgação de informação contábil entre os anos de 2010 e 2014. Tal comportamento pode ocorrer em razão de um processo de adaptação às exigências normativas pelas instituições estudadas.

### 6.2.3 Testes de Heterocedasticidade

Foram realizados dois testes de Heterocedasticidade para os dados analisados. Primeiramente, os dados foram submetidos ao Teste de Breusch-Pagan, com a finalidade de contrapor as hipóteses de:

**H0:** Presença de Homocedasticidade ;

**H1:** Presença de Heterocedasticidade

A partir dos resultados expostos na figura 4, foi identificada a presença de Heterocedasticidade, apresentando  $pr=0,00$ , tendo sido rejeitada a hipótese nula com base no nível de significância de 5%.

**Figura 4: Teste de Breusch-Pagan**

```

      __e1      __e2      __e3      __e4      __e5
__e1  1.0000
__e2  0.6995    1.0000
__e3  0.6939    0.7532    1.0000
__e4  0.3361    0.0100    0.4062    1.0000
__e5 -0.5415   -0.2922   -0.4633   -0.6765    1.0000

Breusch-Pagan LM test of independence: chi2(10) =    45.874, Pr = 0.0000
Based on 16 complete observations over panel units

```

Fonte: Elaborado pelos autores através do Software STATA

Para ter certeza da presença deste distúrbio, perante o resultado do teste de Breusch-Pagan, foi realizado um teste adicional de Heterocedasticidade, o teste de Wald. Com o teste de Wald, obteve-se uma probabilidade do teste de 0,00%, sendo, portanto, constatado o mesmo problema de Heterocedasticidade, conforme se observa na Figura 5.

**Figura 5: Teste de Wald**

```

Modified Wald test for groupwise heteroskedasticity
in fixed effect regression model

H0: sigma(i)^2 = sigma^2 for all i

chi2 (5) =    56.53
Prob>chi2 =    0.0000

```

Fonte: Elaborado pelos autores através do Software STATA

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As normas em conjunto do IFRS e dos Acordos de Basileia surgem com o escopo de o mercado ter acesso a informações de melhor qualidade quanto ao nível de exposição aos

riscos financeiros e a sua gestão pelas instituições bancárias. Estas regulamentações, portanto, constituem uma forma de salvaguarda de longo prazo tanto para as instituições quanto para os investidores do mercado financeiro internacional.

Tanto o IFRS 7 quanto o Pilar 3 do Acordo de Basileia 2 emergem como instrumentos para tornar as atividades econômicas minimamente comparáveis. No Brasil, O Pilar 3 e o IFRS 7 foram adotados através da Circular n. 3.477/09 e do Pronunciamento Técnico CPC 40 respectivamente. Assim, em conformidade com o proposto pelo estudo de Beneditto e Silva (2007), realizado antes da implementação compulsória do Pilar 3 de do Acordo de Basileia 2 e do IFRS 7, visamos analisar evolução e os fatores determinantes do nível de divulgação das informações prestadas pelas maiores instituições financeiras atuantes no Brasil a partir de quando estas normas passaram a vigorar no país.

Os resultados obtidos permitem inferir que o Brasil vem melhorando em termos de divulgação das informações contábeis. Segundo dados presente em Amaral e Lemos (2015), porém, os níveis observados ainda ficam abaixo do observado no continente Europeu. A partir da análise dos relatórios contábeis trimestrais e de documentos de divulgação referentes à gestão de riscos, os resultados expressam também que as instituições bancárias tem priorizado a divulgação de variáveis quantitativas, chegando-se até a haver dificuldade em concatenar as informações junto às divulgações qualitativas. A obtenção de dados para a análise é relativamente escassa, o que contradiz o objetivo centrais do IFRS 7 e do Acordo de Basileia 2 em relação a variáveis correspondentes a divulgação de informação. Os índices expressam também que os bancos privados apresentaram níveis de disclosure inferiores ao Banco do Brasil, que representa a instituição com capital público na amostra.

Quanto ao estudo dos fatores determinantes para o nível de divulgação de informações pelos bancos no Brasil, verificou-se que dois fatores têm influencia positiva na divulgação das informações enquanto outros dois também exercem influencia, porém negativa. Apenas os fatores produtividade, eficiência operacional, liquidez e dimensão da instituição demonstraram capacidade explicativa para o nível de risco financeiro evidenciado. Conforme exposto acima, os índices de eficiência operacional e de produtividade apresentaram uma relação inversa com o nível de divulgação dos riscos financeiros, enquanto a dimensão e a liquidez dos bancos, uma relação positiva.

O presente trabalho difere do apresentado por Brito, Rodrigues & Marques (2013), pois o mesmo procurou analisar apenas os bancos públicos no Brasil quanto ao Acordo de Basileia. Diversamente dos resultados alcançados por estes autores para os anos de 2008 e 2009, na presente análise, o banco que apresentou maiores índices de disclosure quanto ao IFRS 7 e ao Pilar 3 de Basileia 2 foi o Banco do Brasil, única instituição que pode se

considerar pública na amostra aqui analisada. A instituição apresentou índices que variaram de 51,65% a 64,84% de evidenciação do risco de crédito.

Foram obtidos aqui resultados diversos dos apresentados em Bastianello, Rodrigues, Brugni, Paris & Britto (2011), cujo trabalho propôs a comparação entre as evidenciações expressas nas informações financeiras trimestrais (IFT's) dos três maiores bancos privados brasileiros referentes ao 4º trimestre de 2008 e 2009. No período entre 2010 e 2014, o banco Itaú em 2010 apresentou índices próximos ao alcançado pelos autores supracitados (37% em 2008 e 38% em 2009, para 36,26% em 2010 na presente análise). Esta redução em 1,74% foi resultante do baixo índice alcançado pelo Banco do Brasil em 2010, pois, se considerarmos apenas os bancos privados analisados, a média de divulgação de informação foi de 38,46% para 2010.

O nível de evidenciação médio no mercado brasileiro entre 2010 a 2014 apresentou comportamento crescente, passando de 30,77% a 54,51% de 2010 a 2014. Constatou-se, portanto, uma importante evolução na divulgação dos riscos financeiros no Brasil, entretanto, segundo dados em Bastianello et al (op cit), ainda abaixo se comparado com bancos europeus (58% a 63% entre 1999 e 2001).

Conclui-se que, apesar de uma importante evolução nos níveis de divulgação dos riscos financeiros no mercado bancário brasileiro observadas no período, há ainda um longo caminho para que o Pilar 3 do Acordo de Basileia 2 e o IFRS 7 cheguem a ser integralmente aplicados. Constatou-se também que aspectos como a rentabilidade, a qualidade do crédito e a solidez das instituições financeiras não são significativos para explicar o comportamento do Índice de Risco de Crédito.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Abreu, M.; Ferreira, C.; Barata, L.; Escária, V. (2007). Economia Monetária e Financeira. Escolar Editora, 1ª Edição;

Amaral, M. P., & Lemos, K. M. (2015). Fatores determinantes do nível de divulgação sobre riscos financeiros no setor bancário português. Recuperado em 14 fevereiro, 2016, de <http://www.occ.pt/news/trabalhoscongv/pdf/11.pdf>

Amaral, Marco Pinto & Lemos, Kátia Matos (2014). Fatores determinantes do nível de divulgação sobre riscos financeiros no setor bancário português. In Congresso dos Técnicos Oficiais de Contas. Disponível em: <http://www.occ.pt/news/trabalhoscongv/pdf/11.pdf> Acessado em 10/12/2015

Bastianello, R. F.; Rodrigues, A.; Brugni, T. V.; Paris, P. K. S. & Britto, A. S. (2011). Uma Análise da Divulgação das Recomendações de Basileia 2 nos Relatórios dos Bancos Privados Brasileiros. Comunicação apresentada no II Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis - AdCont, Rio de Janeiro, Brasil, 13 e 14 de outubro;

Beneditto, E. A. N. & Silva, R. N. S. (2008). Análise do Nível de Transparência das Instituições Financeiras Brasileiras em Relação ao Acordo com o Novo Acordo de Capitais

(Basileia II) –Um estudo de caso múltiplo. *Brazilian Business Review*, BBR, Vitória, Brasil, volume 5, n.º 3,set/dez, p. 192-208;

Bischof, J. (2009). The Effects of IFRS 7 Adoption on Bank Disclosure in Europe. *Accounting in Europe*, volume 6, n.º 2, p. 167-194;

Britto, A. S.; Rodrigues, A.; Marques, J. A. V. C. (2013). Divulgação nos Relatórios dos Bancos Públicos Brasileiros: Análise das recomendações do Pilar III do Acordo de Basileia 2. *Revista Administração Pública*, Rio de Janeiro, Brasil, volume 47, n.º 6, nov./dez., p. 1329- 1358;

Bresser-Pereira, Luiz Carlos. (2010). A crise financeira global e depois: um novo capitalismo?. *Novos Estudos - CEBRAP*, (86), 51-72. Acessado em 13/02/2016. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010133002010000100003&lng=en&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010133002010000100003&lng=en&tlng=pt).

Barth, James; Caprio Jr, Gerard & Levine, Ross (2001) The regulation and supervision of banks around the world: a new database. In LITAN, R & HERRING, R (eds). *BrookingsWharton Papers on Financial Services*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Comité de Supervisão Bancária de Basileia, CSBB (2008). Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision, setembro. BIS - Bank for International Settlements;

Comité de Supervisão Bancária de Basileia, CSBB (2006). International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework, Comprehensive Version, junho. BIS - Bank for International Settlements;

Dantas, J. A.; Rodrigues, F. F.; Rodrigues, J. M. & Capelletto, L. R. (2010). Determinantes do Grau de Evidenciação de Risco de Crédito pelos Bancos Brasileiros. *Revista Contabilidade e Finanças, USP*, São Paulo, Brasil, volume 21, n.º 52, janeiro/abril, p. 1-27.

International Financial Reporting Standard, IFRS 7 (2005). Norma Internacional de Relatório Financeiro n.º 7: Instrumentos Financeiros: Divulgação de Informações;

Fraga, J. S. Uma abordagem pós-keynesiana de preferência pela liquidez: o sistema monetário e a concessão de crédito. *RACE*, v. 8, n. 1, p. 155-174, jan./jun. 2009.

Lemos, K. C. M. R.; Ariza, L. R. & Rodrigues, L. L. (2012). Fatores Determinantes do Nível de Divulgação de Informação sobre Instrumentos Derivados de acordo com as recomendações do Comité de Basileia e da IOSCO – Evidência Empírica no Setor Bancário Português. Comunicação apresentada no XV Encuentro AECA – Asociación Española de Contabilidad Y Administración de Empresas, Esporunde, 20 e 21 de setembro;

Lipunga, A. M. (2014). Risk Disclosure Practices of Malawian Commercial Banks. *Journal of Contemporary Issues in Business Research*, volume 3, n.º 3, p. 154-167;

Martins, O. S.; Pereira, C. C.; Capelletto, L. R.; Paulo, E. (2012). Capacidade Informativa das Demonstrações Financeiras dos Bancos Brasileiros: Uma análise sob a ótica do risco de liquidez. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, Rio de Janeiro, Brasil, volume 7, n.º 2, jul/dez, p. 120-136;

Niyama, J.K. (2010). *Contabilidade Internacional*. 2 ed. São Paulo: Atlas.

Pinto, C. R. A. A., & Lemos, K. C. M. R. (2013). Fatores Determinantes da Divulgação de Informação sobre o Risco de Liquidez: Evidência empírica no sistema financeiro português.

Comunicação apresentada no XIV Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria, "A Contabilidade Pública como fator de transparência", Lisboa, 10 e 11 de outubro.

Torres, M. C., & Galdi, F. C. (2013). Análise da aderência do disclosure da gestão de riscos pelas instituições financeiras à circular Bacen 3.477. Revista Contemporânea de Contabilidade, 10(21), 137-158.

## DETERMINANTES DO PREÇO DE MERCADO DAS AÇÕES DE EMPRESAS NÃO FINANCEIRAS COTADAS NA EURONEXT

### **Autores:**

Sofia Raquel Da Silva Carvalho, Escola Superior de Gestão - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Portugal

Alexandrino Manuel Oliveira Ribeiro, Unidade de Investigação Aplicada em Gestão (UNIAG) - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, Portugal

### **RESUMO**

O estudo dos determinantes do preço das ações tem, desde há várias décadas, suscitado grande interesse no campo das finanças, uma vez que estes refletem informações obtidas em diferentes ambientes e em diferentes níveis. A grave crise económica e financeira que vivemos nos últimos anos, aliada à cada vez maior incerteza nos mercados financeiros, torna a análise de indicadores económico-financeiros um fator que os investidores têm cada vez mais em consideração para investir de forma racional. Neste estudo, após a recolha de informação relativa a 20 empresas não financeiras que fazem parte do mercado bolsista português, será aplicada a metodologia econométrica de regressão Ordinary Least Squares (OLS) para averiguar que indicadores (de natureza micro e macroeconómica) têm maior poder explicativo no preço de mercado das ações dessas empresas. Através da utilização de duas amostras, pretende-se investigar se o facto de uma empresa pertencer ao grupo das 20 maiores empresas do mercado bolsista português conduz a diferenças em relação aos resultados. As conclusões que se retiram indicam que existem diferenças, uma vez que os resultados obtidos permitem concluir que, variáveis com impacto estatístico significativo na taxa de variação da cotação de ações de empresas do PSI 20 deixam de o ser quando se alarga a amostra a empresas do PSI Geral – trata-se do caso das variáveis de natureza macroeconómica. O que se pretende com este estudo é que a informação que dele deriva possa facultar aos diversos utilizadores um instrumento de análise e de apoio às suas decisões de investimento.

**Palavras-chave:** análise fundamental, cotação, Euronext Lisbon, PSI 20,

## **DETERMINANTS OF STOCK MARKET PRICE OF THE FIRMS NON FINANCIAL IN EURONEXT LISBON**

### **ABSTRACT**

The study of the determinants of stock prices has, for several decades, aroused great interest in the field of finance, since they reflect information obtained in different environments and at different levels. The serious economic and financial crisis we are experiencing in recent years, coupled with increased uncertainty in financial markets, makes the analysis of economic and financial indicators a factor that investors have increasingly into account to invest rationally. In this study, after collecting information on 20 non-financial companies that are part of the Portuguese stock market, the econometric methodology of Ordinary Least Squares (OLS) regression will be applied to find out which indicators (micro and macroeconomic) have greater explanatory power in the market price of the shares of these companies. Through the use of two samples, we intend to investigate whether the fact that a company belongs to the group of the 20 largest companies in the Portuguese stock market, leads to differences in relation to the results. The conclusions drawn indicate that there are differences, since the results obtained allow us to conclude that variables with a significant statistical impact on the rate of change of stock prices of PSI 20 companies cease to be when the sample is extended to companies of the PSI Geral - this is the case of macroeconomic variables. The aim of this study is that the information derived from it can provide users with a tool to analyze and support their investment decisions.

**Keywords:** Euronext Lisbon, fundamental analysis, PSI 20, stock prices

### **1. Introdução**

O estudo dos determinantes do preço das ações tem servido de base a diversas investigações desenvolvidas por diferentes autores ao longo dos anos. A tentativa de prever, com fundamento, a oscilação do preço de uma ação, e o porquê dessa oscilação, assume extrema importância, uma vez que o mercado de ações é uma via importante de captação de capitais. Prever o comportamento das ações no mercado de capitais é essencial na decisão de tomada ou abandono de posições em títulos com vista a maximizar lucros. Num mercado muito volátil e de difícil previsão, afetado por diversos fatores de natureza externa, o investimento em ações deverá ser feito de forma prudente. É com vista a essa maximização de lucros que os investidores pretendem obter cada vez mais instrumentos e mecanismos que lhes auxiliem e forneçam informação útil e relevante

para a sua tomada de decisão. Os preços de mercado das ações refletem informações obtidas em diferentes ambientes e em diferentes níveis. Fama (1970), defendeu que um mercado de capitais é eficiente quando os preços dos ativos refletem todas as informações disponíveis nesse mercado. Os investidores têm de se apoiar em mecanismos que lhes permitam obter essas informações e é aí que a análise fundamental se reveste de extrema importância. Só percebendo de que forma se comportam os ativos é que podemos tomar decisões assertivas e essas decisões derivam do nível de conhecimento que temos sobre o objeto em que se investe.

O objetivo principal deste estudo consiste em obter resposta para as seguintes questões:

- “Quais as variáveis que influenciam o preço de mercado das ações de empresas portuguesas não financeiras cotadas em bolsa?” e
- “As variáveis que influenciam o preço de mercado das ações de empresas não financeiras cotadas no Portuguese Stock Index (PSI) 20 são as mesmas que influenciam as cotações das ações das empresas não financeiras não pertencentes a esse índice bolsista?”.

Para responder às questões de investigação, será feita a análise da influência de um grupo de variáveis de natureza micro e macroeconómicas sobre a variação do preço de mercado das ações de duas amostras de empresas não financeiras cotadas na Euronext Lisbon no período de 2012 a 2015: a Amostra 1, constituída exclusivamente por 10 empresas não financeiras pertencentes ao PSI 20 e a Amostra 2, constituída por essas 10 empresas mais 10 empresas não financeiras pertencentes ao PSI Geral.

O presente trabalho está estruturado em 4 secções. Após a introdução, na secção 2 é apresentada a revisão da literatura teórica e empírica pertinente, na secção 3 é exposto o estudo empírico, nomeadamente as amostras e as bases de dados, as variáveis empíricas utilizadas na estimação do modelo, os resultados obtidos e a análise desses resultados. Por último, na secção 4 apresenta-se as principais conclusões obtidas bem como limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

## **2. Revisão de literatura teórica e empírica**

### **2.1 Literatura teórica**

Na tomada de decisão de adquirir ações em Bolsa, os investidores pretendem ser o mais racionais possível apoiando-se, na sua maioria, na análise de determinados fatores. Pavlou et al. (2007) defendem a utilidade de se proceder a uma análise que apoie a decisão de investir num título específico. Essa análise pode assumir duas formas: a análise fundamental e a análise técnica (ou gráfica), consoante se pretenda focar no estudo de

indicadores socioeconômicos de empresas ou no estudo da tendência da ação, respectivamente.

A análise fundamental é um instrumento útil na análise de investimento em ações. Esta análise revela-se de grande importância para os investidores, uma vez que lhes permite determinar o retorno esperado e o risco de um título. Pode ser subdividida em três níveis: análise da economia nacional, do setor da economia no qual a empresa exerce a sua atividade e, por último, análise da empresa em específico, nomeadamente da sua performance comparativamente à performance do setor onde atua. Esta análise pode assumir uma abordagem top-down, que valoriza os aspetos macroeconómicos, ou seja, parte de um contexto geral (visão macroeconómica) para um contexto específico (visão microeconómica – empresa) ou uma abordagem bottom-up, que se centra exclusivamente na análise de valores – valorização de ações e comparação dos valores obtidos com os valores de mercado (Pinheiro, 2001). A escola fundamental assume que as ações têm um valor intrínseco, que está diretamente associado a fatores macroeconómicos e a fatores específicos à empresa. O valor intrínseco de uma ação difere muitas vezes do seu preço de mercado devido a ineficiências. Cabe ao investidor tirar partido de todas as informações financeiras disponíveis, para fazer a comparação valor intrínseco/preço de mercado da ação e selecionar as que têm menor relação entre estes indicadores (Sá, 1987).

O objetivo da análise técnica é determinar se a ação está com o preço de mercado subavaliado ou sobreavaliado em relação ao seu valor intrínseco. Esta análise pode ser decomposta em análise gráfica e em análise técnica propriamente dita. A análise gráfica baseia-se no estudo das figuras formadas pelos preços para descobrir tendências e a análise técnica realiza cálculos, utilizando preços, para determinar e descobrir essas tendências (Pinheiro, 2001).

Vários estudos foram desenvolvidos recorrendo à análise fundamental ou à análise técnica. Como exemplo de estudo que recorreu à análise fundamental podemos referir o desenvolvido por Clubb e Naffi (2007), que analisaram os índices ROE (Return on Equity) e BM (Book-to-Market) esperados de empresas não financeiras no Reino Unido, no período de 1991 a 2000, para aferir se essas variáveis influenciavam o retorno das ações; como exemplo de estudo que utilizou indicadores técnicos, como as médias móveis e os suportes e resistências, temos o de Silva (2001), que testou a possibilidade de se obter uma rentabilidade excepcional através da aplicação ao mercado acionista português de técnicas de transação vulgarmente utilizadas na análise técnica.

Fama (1970) formula o conceito de mercado eficiente e propõe três formas de eficiência informacional do mercado: forma fraca, forma semiforte e forma forte. Um mercado de

capitais eficiente sob a forma forte verifica-se quando toda a informação, pública e privada, se reflete instantaneamente nos preços; sob a forma semiforte quando toda a informação pública, passada e presente, está refletida nos preços, e sob a forma fraca quando toda a informação passada (histórica) está refletida nos preços.

Valdemarra (1991) classificou em cinco categorias os fatores que podem afetar o comportamento das ações de empresas cotizadas em bolsa: a) o clima macroeconómico, nomeadamente fatores relativos ao consumo, política monetária e fiscal, legislação, orientação política, posição internacional e estratégica da empresa; b) relação da empresa com o setor e o ambiente em que se insere; c) condições do mercado de capitais, nomeadamente o volume de transações e os fatores de liquidez; d) componente psicológica; e) acordos de mercado e pressão dos seus intervenientes. Estes últimos fatores, a componente psicológica e os acordos de mercado e pressão dos especialistas, dificultam a análise objetiva e a formulação de um modelo, uma vez que são fatores de natureza subjetiva. Por sua vez, Burmeister et al. (1994) apontam cinco fatores que explicam a variação da rentabilidade dos títulos: o risco de confiança, o risco do horizonte temporal, o risco de inflação, o risco do ciclo económico e o risco do momento de mercado.

## **2.2. Literatura empírica**

Na literatura empírica que versa sobre os determinantes do preço de mercado das ações das empresas no mercado de capitais encontramos diversos estudos versando sobre os mais distintos países. Entre os estudos que versam sobre o mercado de capitais português destacamos Trabucho (2006) que estudou a relevância da informação contabilística prestada pelas empresas portuguesas numa amostra de empresas cotadas na bolsa entre 1988 e 2003. Através da utilização de modelos de regressão, concluiu que a informação contabilística é relevante para o mercado de capitais e que o Price to Book Value (PBV) explica de forma mais significativa o preço das ações do que o resultado do período da empresa. Salienta-se ainda o estudo de Ribeiro (2010) que avaliou o efeito provocado por alguns indicadores de desempenho empresarial na explicação do preço de mercado das ações das empresas portuguesas cotadas na Euronext Lisbon, agrupando os indicadores em dois grupos: os de natureza económico-financeira (rentabilidade líquida dos ativos, cash-flow, crescimento das vendas, resultado líquido, autonomia financeira e valor contabilístico das ações) e os de natureza bolsista (Price Earning Ratio (PER) e Payout Ratio (PR)). Concluiu que as variáveis crescimento das vendas e Payout Ratio são positivamente significativas na explicação do preço das ações e, por outro lado, a autonomia financeira revelou-se com efeito significativamente negativo na explicação do preço das ações das empresas. Ribeiro e Quesado (2016) investigam o efeito de um

conjunto de indicadores de desempenho empresarial, sectoriais, macroeconómicos e específicos ao mercado de capitais na explicação da rendibilidade anormal das ações da empresa no mercado de capitais português. Os resultados estimados sugerem que, na generalidade das empresas cotadas na Euronext Lisbon, existem variáveis estatisticamente significativas na explicação da rendibilidade anormal das ações das empresas em cada um dos quatro grandes grupos de variáveis independentes consideradas no estudo. Relativamente às empresas que integram o PSI 20, os resultados sugerem que, apesar de se manter o facto de existir variáveis estatisticamente significativas na explicação da rendibilidade anormal das ações das empresas nos quatro grandes grupos de variáveis, existem alterações na significância estatística de algumas variáveis, quando se compara com os resultados obtidos para a generalidade das empresas cotadas na praça financeira portuguesa.

Relativamente ao mercado de capitais americano destacamos estudos como o de Gallizo et al. (2006) que desenvolveram um estudo que tinha como objetivo a análise da relação entre o preço das ações de empresas americanas cotadas na New York Stock Exchange (NYSE) no período de 1992 a 2000 e os seus cash-flows e valor patrimonial.

Conclui-se que, para a maior parte das empresas analisadas, uma das variáveis utilizadas, cash-flow ou valor patrimonial, explica de forma significativa a evolução da rentabilidade das ações. Da análise do tamanho das empresas, conclui-se que o valor de mercado de empresas pequenas tende a ser mais influenciado pelo cash-flow e o valor de mercado de empresas grandes tende a ser mais influenciado pelo seu valor patrimonial. As empresas pequenas, que se encontram em fase de crescimento, tendem a ter uma maior eficácia na utilização dos seus ativos, acompanhada de uma política de menor distribuição de dividendos, o que supõe uma maior capacidade de autofinanciamento. Por outro lado, Gonçalves e Godoy (2007) desenvolveram um estudo que tinha como objetivo aferir qual a relevância da contabilidade na explicação do comportamento dos preços de ações de empresas petrolíferas negociadas NYSE. A amostra utilizada foi constituída por dezoito das vinte empresas petrolíferas cotadas na NYSE. A partir dos resultados obtidos para este grupo de empresas, os investigadores retiraram as seguintes conclusões: 1) em relação à primeira hipótese, os resultados mostram que a avaliação de empresas pelo método de dividendos futuros apresenta maior poder explicativo que a baseada em resultados contabilísticos; 2) em relação à hipótese 2, verificou-se que entre as variáveis testadas - Book Value, Reservas provadas e Lucro líquido – as duas primeiras são consideradas estatisticamente significativas; 3) dos testes realizados à hipótese 3, concluiu-se que, para os períodos selecionados, os valores obtidos mostram um poder explicativo relevante.

Através deste estudo, podemos concluir que a contabilidade explica de forma relevante o comportamento dos preços das ações das empresas petrolíferas negociadas na NYSE.

No que concerne ao mercado de capitais espanhol salienta-se o trabalho de Cabestre e Escuer (1996) que analisaram o efeito que o pagamento de dividendos tem sobre o preço das ações no mercado de capitais espanhol, através da análise das rentabilidades residuais ou anormais em torno da data ex-dividendos, durante o período de 1980 a 1992. Das ações que compunham o índice geral da Bolsa de Madrid, selecionaram aquelas que representavam um peso significativo nesse índice. Concluíram que, no mercado de capitais espanhol, o pagamento de dividendos afeta, em média, de forma positiva o comportamento dos preços das ações, observando-se um enorme contraste sobre a rentabilidade residual entre as 15 sessões anteriores e as 15 sessões posteriores ao pagamento de dividendos – antes do pagamento de dividendos, verifica-se que a rentabilidade residual média é sistematicamente positiva, atingindo o seu pico na data ex-dividendos, e, a partir dessa data, assume valores negativos, denotando a falta de interesse que os investidores espanhóis têm por ações que já pagaram dividendos. Garcia e Rueda (2002) desenvolveram um estudo empírico cuja amostra incidia sobre 177 empresas não financeiras cotadas na Bolsa de Valores de Madrid no período de 1985 a 2000. Através do seu estudo, concluíram que, para a amostra de empresas estudada, existia uma relação positiva entre os indicadores Price to Book Value e rentabilidade financeira das empresas e uma relação negativa entre a rentabilidade financeira o risco de mercado, medido pelo coeficiente beta.

Quanto ao mercado de capitais brasileiro destacamos o estudo de Schumacher et al. (2008) que analisaram a relação existente entre a variação de quatro indicadores de desempenho e a variação das cotações de ações de dez empresas brasileiras cotadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), no período de janeiro 1994 a dezembro 2004. As variáveis explicativas selecionadas foram as vendas/ação, o lucro/ação (LPA), a rentabilidade dos capitais próprios (ROE) e a evolução dos ativos e a variável explicada foi o valor de fecho das ações no último dia útil de cada trimestre. Através da análise dos gráficos de dispersão, comprovou-se que todas as variáveis independentes apresentavam uma correlação positiva com a variável dependente e, através da utilização do método de regressão linear múltipla, concluiu-se que os indicadores utilizados explicam de forma significativa o comportamento da cotação das ações, ou seja, os investidores têm em conta a análise fundamental na sua tomada de decisão. Hungarato e Teixeira (2012) estudaram a existência de uma possível relação entre os gastos em Investigação e Desenvolvimento (I&D) e a rentabilidade das ações de empresas cotadas na BOVESPA no

período de 1996 a 2006 e concluíram que esta variável não é estatisticamente significativa na explicação da rentabilidade.

Diversos outros mercados têm sido alvo de estudos com objetivos similares ao presente. Chan et al. (1991) procuraram explicar a capacidade de explicação de quatro variáveis na variação da rentabilidade média das ações de empresas japonesas cotadas na bolsa no período 1971 a 1988. As variáveis selecionadas foram os índices lucro por ação/preço e valor patrimonial da ação/preço, o valor de mercado das ações e o índice fluxo de caixa por ação/preço (cash flow yield). Chegaram à conclusão que os índices utilizados apresentam uma relação positiva com a rentabilidade das ações e a variável valor de mercado uma relação em sentido inverso.

Niarchos e Alexakis (2000) desenvolveram um estudo que tinha como objetivo aferir se existia alguma relação entre os preços de mercado das ações cotadas na Bolsa de Atenas com três indicadores, entre os quais a taxa de câmbio US dólar/Dracma, concluindo que a taxa de câmbio exercia um efeito negativo sobre o preço das ações.

Mahmood e Dinniah (2009) analisaram o efeito que algumas variáveis macroeconômicas tinham no preço das ações nos mercados bolsistas de seis países: Malásia, Coreia, Tailândia, Japão, Austrália e Hong Kong no período de janeiro de 1993 a dezembro de 2002. Os indicadores macroeconômicos utilizados foram a taxa de câmbio, a inflação e o índice de produção industrial. Os resultados indicam que há uma relação de equilíbrio no longo prazo entre todas as variáveis e as ações do Japão, Coreia, Hong Kong e Austrália. No curto prazo, observou-se algum tipo de relação entre todas as variáveis e o mercado acionista de todos os países, à exceção de Hong Kong, que demonstrou relação apenas com a taxa de câmbio, e a Tailândia, onde se verificou uma relação entre o índice de produção industrial e o preço das ações.

Amel-Zadeh (2011) analisou o efeito dimensão da empresa sobre a rentabilidade das ações de 477 empresas cotadas no mercado alemão no período de março de 1996 e março de 2006, tendo concluído que a variável dimensão é estatisticamente significativa na explicação da rentabilidade das ações. Concluiu-se ainda que ações que tiveram piores resultados no passado conseguem, a longo prazo, ter rendibilidades superiores em relação às outras ações.

Wang et al. (2015) estudaram a relação existente entre o investimento em ativos e a rentabilidade de ações de empresas cotadas no mercado chinês. Os resultados mostraram que empresas com maiores investimentos em ativos têm menores níveis na rentabilidade futura das ações. Empresas com maior investimento em ativos têm rentabilidades maiores

que empresas com mais baixos níveis de investimento em ativos antes da formação da carteira, mas esta realidade inverte-se após a formação da carteira de títulos.

### **3. Análise empírica ao mercado de capitais português**

#### **3.1. Base de dados**

Neste estudo empírico, foram diversas as fontes de dados utilizados para obter os valores necessários para a estimação do modelo. Numa primeira fase, foram consultados no site da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), os indicadores mensais do mercado de capitais português para os meses de Dezembro de 2012, 2013, 2014 e 2015. Através da consulta destas estatísticas periódicas, foi feita a seleção das empresas que, a 31 de Dezembro dos anos mencionados, integravam o índice PSI 20. Após esta seleção, foram excluídas da amostra as instituições financeiras que integravam o índice PSI 20, pelo facto de estas apresentarem uma estrutura de capital diferenciada em relação às demais empresas e pela particularidade do setor. Deste modo, chegamos a uma listagem de 10 empresas que serão a amostra para o modelo de estimação que tem como base o PSI 20. A amostra do modelo que tem como base o PSI Geral é composta por essas 10 empresas pertencentes ao índice PSI 20 mais 10 empresas não financeiras pertencentes ao PSI Geral, que foram selecionadas segundo a informação relevante para o estudo que tinham disponível.

Os valores relativos à variável dependente e variáveis independentes de natureza microeconómica que serão utilizados na estimação do modelo foram retirados diretamente da base de dados Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI); os valores relativos às variáveis independentes de natureza macroeconómica foram retirados do site do Instituto Nacional de Estatística (INE). Após a recolha de todos os dados, estes foram compilados num ficheiro que serve como base de dados para o modelo que iremos estimar neste capítulo.

#### **3.2. Amostra**

Este estudo tem por base um conjunto de empresas cotadas na Euronext Lisbon. Serão estimados resultados para duas amostras distintas, uma tendo por base 10 empresas cotadas no PSI 20 no período de 2012 a 2015, tendo a amostra um total de 40 observações; outra estimação incidirá sobre 20 empresas pertencentes ao PSI Geral no mesmo período, sendo a amostra composta por um total de 80 observações.

A opção pela estimação com recurso a duas amostras distintas prende-se com o facto de averiguar se as variáveis independentes selecionadas têm o mesmo efeito quando se restringe a amostra a 10 das maiores empresas cotadas na Euronext Lisbon ou seja, se os

motivos que fazem variar o preço das ações de empresas do PSI 20 estão na mesma linha dos que fazem variar os preços das ações do PSI Geral.

### 3.3. Definição de variáveis

Neste ponto serão apresentadas todas as variáveis (dependente e independentes) que compõem o modelo econométrico que será especificado na secção seguinte. Na definição das variáveis, dependente e independentes, a considerar no estudo empírico foi tida em consideração a literatura empírica revista, nomeadamente as variáveis utilizadas nesses estudos. A variável dependente é a taxa de variação da cotação das ações ( $COT_i$ ), que corresponde à diferença entre a cotação das ações da empresa no ano  $t$  e a cotação das ações da empresa no ano  $t-1$ .

As variáveis independentes selecionadas podem ser de natureza microeconómica ou macroeconómica. Como variáveis microeconómicas foram selecionados indicadores económico-financeiros - dimensão da empresa ( $TAM_i$ ), dada pelo logaritmo do ativo da empresa, indicadores de estrutura financeira - autonomia financeira ( $AF_i$ ), que corresponde ao rácio entre o capital próprio e o ativo total da empresa e permite avaliar a capacidade da empresa se financiar através dos seus capitais próprios, sem necessidade de recorrer a financiamento externo, indicadores de rentabilidade - rentabilidade dos capitais próprios ( $ROE_i$ ), dada pelo rácio entre o resultado líquido e o capital próprio, e que corresponde à remuneração do capital investido pelos sócios ou acionistas - e indicadores de mercado - o Price Book Value ( $PBV_i$ ) e o valor contabilístico por ação ( $CONT_i$ ). O Price Book Value corresponde à relação entre o valor de mercado de uma ação e o seu valor contabilístico, ou seja, compara o valor de mercado de uma empresa com o valor contabilístico dos capitais próprios; o valor contabilístico por ação corresponde ao capital próprio da empresa dividido pelo número de ações. Se decomposermos a rentabilidade dos capitais próprios, através da análise Dupont, encontramos também um fator explicativo que foi selecionado como variáveis independente na estimação do modelo: rotação do ativo ( $ROT_i$ ), que corresponde ao rácio entre vendas totais (incluindo a prestação de serviços) e o ativo total e que é um indicador de atividade da empresa.

A decisão de optar por incluir variáveis de natureza macroeconómica prende-se com o facto de, de acordo com os estudos empíricos apresentados, o preço das ações poder sofrer influência de fatores desta natureza e não somente de fatores específicos à empresa. As variáveis macroeconómicas a inclui no modelo de estimação são a taxa de juro ( $JUR_i$ ), a taxa de inflação ( $JUR_i$ ) e a taxa de câmbio ( $CAMB_i$ ). A taxa de juro de referência considerada foi a Euro Interbank Offered Rate - EURIBOR - a 6 meses - A EURIBOR é a taxa de juro de referência para os bancos da área do euro e corresponde à

média das taxas de juro interbancárias, ou seja, à média das taxas a que os bancos concedem empréstimos entre si; taxa de inflação, ou taxa de variação do índice de preços no consumidor (IPC) tem como função a medição da evolução dos preços de um conjunto de bens e serviços considerados representativos da estrutura de consumo da população residente em Portugal; a taxa de câmbio considerada foi a taxa de câmbio Euro/Dólar, que está definida de forma indireta e representa a quantidade de moeda estrangeira (dólares) equivalente a uma unidade de moeda nacional (euro).

Na Tabela 1 são apresentadas algumas estatísticas descritivas relativas a todas as variáveis que compõem o modelo, quer para a amostra de 40 empresas (10 empresas para cada ano do período de 2011 a 2015), quer para a amostra de 80 empresas (20 empresas para cada ano do período de 2011 a 2015). Da análise da Tabela, podemos retirar, por exemplo, que a média da variável dimensão é superior para a Amostra 1, o que é expectável, uma vez que é no PSI 20 que estão as empresas de maior dimensão do mercado nacional. Como principais disparidades nos valores, podemos referir as seguintes situações: o valor mínimo da autonomia financeira nas estatísticas descritivas do PSI Geral é muito inferior ao que se verifica nas estatísticas do PSI 20, um valor baixo deste indicador indica uma grande dependência da empresa em relação aos credores; a rentabilidade dos capitais próprios (ROE) tem um desvio padrão muito superior na Amostra 2, uma vez que apresenta maior dispersão de valores e uma média negativa, contrariamente ao que se verifica na Amostra 1. Relativamente ao rácio de rotação do ativo, verifica-se que a média é superior para a Amostra 2, ou seja, as empresas do PSI Geral estão a utilizar os seus ativos de forma mais eficiente.

No geral, podemos afirmar que, face aos resultados aqui apresentados e face à restante informação que consta na Tabela 1, os investidores têm mais interesse em investir em ações de empresas do PSI 20, até porque a taxa de variação das cotações das ações desta amostra apresenta uma média superior à das empresas do PSI Geral.

Segundo Levin (1987), o coeficiente de correlação oscila entre os valores de -1 e 1<sup>1</sup>. Da análise da Tabela 2, podemos afirmar que existe correlação fraca entre a generalidade das variáveis. Apenas se constata duas situações de correlação positiva moderada: a correlação entre a taxa de inflação e o price book value (0,5303) e a correlação entre a taxa de câmbio e a taxa de juro (0,7698). Na Tabela 3, a maior parte das variáveis também têm correlação fraca entre si, a única situação em que se verifica correlação

---

<sup>1</sup> Segundo Levin, o valor 0 representa ausência de correlação, no intervalo [0,1 – 0,5] há correlação positiva fraca, de [0,5 – 0,95] há correlação positiva moderada e no intervalo [0,95 – 1] verifica-se correlação positiva forte. O mesmo se aplica quando estamos perante valores negativos.

positiva moderada é entre as variáveis taxa de câmbio e a taxa de juro (0,7698). Podemos concluir que não se afigura possível ocorrerem problemas de multicolinearidade.

### **3.4. Modelo Econométrico**

Com base nas variáveis dependente e independentes apresentadas na secção anterior, procedeu-se à construção de um modelo econométrico para estimar. A metodologia econométrica adotada foi o método de mínimos quadrados ou Ordinary Least Squares (OLS). Este método tem a preferência da generalidade das análises econométricas uma vez que, com base em determinadas hipóteses, proporciona estimadores que possuem propriedades ótimas, particularmente no que se refere à centralidade e à eficiência (Oliveira et al., 2011).

**Tabela 1: Principais Estatísticas Descritivas das variáveis do modelo**

Variável	Amostra 1 – PSI 20					Amostra 2 – PSI GERAL				
	N	Média	DP	Min	Max	N	Média	DP	Min	Max
<b>COT</b>	40	0,1295	0,4143	-0,73	1,75	80	0,1148	0,5052	-0,77	1,75
<b>TAM</b>	40	6,3733	0,5568	5,08	7,35	80	5,8726	0,6721	4,67	7,35
<b>AF</b>	40	48,893	24,2523	13,86	97,74	80	43,9954	34,3608	-83,87	97,74
<b>ROE</b>	40	7,5313	42,6441	-231,8	106,04	80	-3,9564	112,5638	-817,25	317,35
<b>ROT</b>	40	3,015	5,1403	0	16,74	80	8,4995	20,5684	0	104,13
<b>PBV</b>	40	6,413	15,0204	0,2	62,71	80	3,8926	11,5915	-2,3	62,71
<b>CONT</b>	40	3,5673	3,3618	0,01	13,86	80	1,9658	12,1241	-92,65	44,71
<b>IFL</b>	40	0,825	1,1927	-0,3	2,8	80	0,825	1,1851	-0,3	2,8
<b>JUR</b>	40	0,21	0,1669	-0,04	0,39	80	0,21	0,1658	-0,04	0,39
<b>CAMB</b>	40	-5,175	7,7424	-16,5	3,3	80	-5,175	7,6933	-16,5	3,3

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2: Matriz de Correlações – Amostra 1

	<b>COT</b>	<b>TAM</b>	<b>AF</b>	<b>ROE</b>	<b>ROT</b>	<b>PBV</b>	<b>JUR</b>	<b>IFL</b>	<b>CONT</b>	<b>CAMB</b>
<b>COT</b>	1									
<b>TAM</b>	-0,1593	1								
<b>AF</b>	-0,1844	-0,2011	1							
<b>ROE</b>	0,3941	0,1404	-0,3287	1						
<b>ROT</b>	0,0691	0,3736	-0,1265	0,0858	1					
<b>PBV</b>	-0,0152	0,2520	0,0007	-0,0044	-0,1025	1				
<b>JUR</b>	0,1905	0,0853	-0,1334	0,0981	0,0069	0,2166	1			
<b>IFL</b>	0,1094	0,0195	-0,0827	-0,0772	0,0171	0,5303	0,3208	1		
<b>CONT</b>	0,0706	-0,0017	-0,2274	0,1201	-0,1809	-0,2663	-0,0623	-0,0725	1	
<b>CAMB</b>	0,0379	0,0712	-0,0680	0,1590	-0,0111	-0,0988	0,7698	-0,3191	-0,0208	1

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3: Matriz de Correlações – Amostra 2

	<b>COT</b>	<b>TAM</b>	<b>AF</b>	<b>ROE</b>	<b>ROT</b>	<b>PBV</b>	<b>JUR</b>	<b>IFL</b>	<b>CONT</b>	<b>CAMB</b>
<b>COT</b>	1									
<b>TAM</b>	-0,1285	1								
<b>AF</b>	0,0059	-0,0079	1							
<b>ROE</b>	0,2258	0,1049	-0,0093	1						
<b>ROT</b>	-0,0547	-0,1856	-0,0672	0,0850	1					
<b>PBV</b>	0,0017	0,3077	-0,0073	-0,0172	-0,0745	1				
<b>JUR</b>	0,1686	0,0387	-0,0371	0,0889	-0,0215	0,1123	1			
<b>IFL</b>	-0,1550	0,0151	-0,0204	-0,0730	-0,0101	0,3015	0,3208	1		
<b>CONT</b>	0,0028	0,1129	0,0161	0,0227	0,0454	-0,0155	-0,0405	-0,0821	1	
<b>CAMB</b>	0,1834	0,0286	-0,0506	0,0357	-0,0167	-0,0553	0,7698	-0,3191	-0,0072	1

Fonte: Elaboração própria



Seguidamente serão estimadas duas equações, uma equação para a Amostra 1 (amostra de 10 empresas que fazem parte do PSI 20) e outra equação para a Amostra 2 (amostra de 20 empresas, com 10 empresas do PSI Geral a acrescer às 10 empresas pertencentes ao PSI 20), mas que são construídas de forma exatamente igual. O modelo econométrico a estimar será o seguinte:

$$COT_i = \infty + \beta_1 TAM_i + \beta_2 AF_i + \beta_3 ROE_i + \beta_4 ROT_i + \beta_5 PBV_i + \beta_6 JUR_i + \beta_7 IFL_i + \beta_8 CONT_i + \beta_9 CAMB_i + \mu_i$$

(1)

Onde o coeficiente  $\infty$  representa o termo independente, os coeficientes  $\beta_1$   $\beta_2$ ,  $\beta_3$   $\beta_4$   $\beta_5$   $\beta_6$   $\beta_7$   $\beta_8$  e  $\beta_9$  são denominados de coeficientes de regressão e representam o efeito que cada uma das variáveis independentes – microeconómicas (indicadores económico-financeiros, de atividade e de mercado) e macroeconómicas – têm na variação da cotação das ações e o termo de perturbações  $\mu_i$  que representa todos os indicadores não observáveis.

### 3.5. Análise de Resultados

Nesta secção serão apresentados os resultados da estimação do modelo apresentado nas secções anteriores e será feita uma confrontação desses resultados com a literatura teórica e empíricas relevantes.

Os resultados da estimação dos modelos indicam que o modelo que tem por base a Amostra 1 apresenta uma estatística para o teste F estatisticamente significativa ao nível de significância de 5%. Este teste, designado de teste de significância global de regressão indica que, para o modelo com 40 observações, as variáveis explicativas conjuntamente se relacionam de forma estatisticamente significativa com a variável dependente, para um nível de 5% de significância. Por outro lado, conforme se pode constatar nos resultados indicados na Tabela 4, o modelo que tem por base a Amostra 1 apresenta um maior poder explicativo relativamente à variável dependente – apresenta um coeficiente de determinação ( $R^2$ ) de 40,4%, o que indica que 40,4% da variação da variável dependente (variação da cotação) em torno da sua média amostral é explicada pelo modelo de regressão utilizado.



Tabela 4: Resultados da estimação dos modelos por OLS

Variável dependente	<i>COT</i>	<i>COT</i>
<b>Variáveis independentes Amostra 1 (n=40) Amostra 2 (n=80)</b>		
<b>TAM</b>	-0,234** (-1,860)	-0,177* (-2,174)
<b>AF</b>	-0,001*** (-0,237)	0,000*** (0,110)
<b>ROE</b>	0,004* (2,779)	0,001* (2,534)
<b>ROT</b>	0,012*** (0,895)	-0,003*** (-1,058)
<b>PBV</b>	0,002*** (0,408)	0,008*** (1,600)
<b>JUR</b>	4,430 (2,795)	5,541 (4,057)
<b>IFL</b>	-0,350* (-2,229)	-0,567 (-4,324)
<b>CONT</b>	0,008*** (0,391)	0,000*** (0,084)
<b>CAMB</b>	-0,091* (-2,652)	-0,107 (-3,650)
<b><math>R^2</math></b>	0,404	0,308
<b><math>R^2</math> Ajustado</b>	0,222	0,217
<b>Teste F</b>	2,24**	3,44

Nota: Estatísticas t entre parêntesis; \* 1% Muito significativo, \*\* 5% Significativo, \*\*\* 10% Pouco significativo.

Fonte: Elaboração própria

A análise dos resultados obtidos para os coeficientes das variáveis explicativas utilizadas indica que, para o modelo que tem por base a Amostra 1, são oito as variáveis estatisticamente significativas na explicação da variação da cotação das ações: a rentabilidade dos capitais próprios, a taxa de inflação e a taxa de câmbio para um nível de

significância de 1%, a dimensão da empresa para um nível de significância de 5% e a autonomia financeira, a rotação do ativo, o price book value e o valor contábilístico por ação para um nível de significância de 10%. De entre as variáveis com significância estatística de 1% (rentabilidade dos capitais próprios, taxa de inflação e taxa de câmbio), podemos afirmar que a taxa de inflação tem um efeito mais substancial que as restantes variáveis: com um nível de confiança de 99%, é possível afirmar que a variação da cotação das ações diminui em cerca de 0,35% face a um aumento de 1% da taxa de inflação. Relativamente à Amostra 2, temos seis variáveis estatisticamente significativas: a dimensão da empresa e a rentabilidade dos capitais próprios para um nível de significância de 1%, e a autonomia financeira, a rotação do ativo, o price book value e o valor contábilístico por ação para um nível de significância de 10%. Note-se que, para este modelo, as variáveis taxa de inflação e taxa de câmbio perdem significância estatística. De entre as variáveis com significância estatística de 1% (dimensão da empresa e rentabilidade dos capitais próprios), podemos afirmar que a dimensão da empresa tem um efeito mais substancial que a rentabilidade dos capitais próprios. De referir também a alteração do sinal de dois coeficientes relativamente aos resultados da Amostra 1: a autonomia financeira apresenta uma variação negativa face ao aumento da taxa de variação da cotação das ações das empresas do PSI 20, enquanto para as empresas do PSI Geral essa variação é positiva. Por outro lado, a rotação do ativo apresenta uma relação positiva face ao aumento da taxa de variação da cotação das ações das empresas do PSI, enquanto para as empresas do PSI Geral essa variação é negativa.

Face aos sinais esperados dos indicadores com base na literatura revista, as variáveis tamanho, taxa de juro e taxa de câmbio não apresentam, para as duas amostras, valores de acordo com o expectável, mas as variáveis rentabilidade dos capitais próprios, price book value, taxa de inflação e valor contábilístico por ação têm resultados de acordo com o previsto. A variável dimensão é estatisticamente significativa, mas apresenta sinais negativos para as duas amostras, ou seja, quanto maior for a dimensão da empresa menor se espera a taxa de variação da cotação das suas ações, ao contrário do que a literatura empírica revista sugere. No que se refere às variáveis autonomia financeira e rotação do ativo, investidores que comprem ações de empresas do PSI 20 esperam maiores taxas de variação da cotação das suas ações com a diminuição da autonomia financeira e com o aumento da rotação dos ativos das empresas que emitiram os títulos, ou seja, indicadores de estrutura financeira e de atividade levam investidores a ter diferentes decisões, conforme as empresas se insiram no PSI 20 ou não. De notar também que ambos os indicadores de mercado empregues no estudo (price book value e valor contábilístico das ações) apresentam uma relação positiva com a taxa de variação da cotação das ações. Por último, importante também ressaltar que, face à análise dos resultados, a variável taxa de câmbio apresenta uma relação negativa com a taxa de variação da cotação das ações, o que

contradiz as conclusões do estudo de Aggarwal (1981) para o mercado norteamericano, mas vai de encontro às conclusões obtidas por Niarchos e Alexakis (2000) para o mercado bolsista grego.

#### **4. Conclusões, limitações e sugestões para investigação futura**

O conceito de preço de mercado das ações e da consequente rentabilidade que estas oferecem, aliado ao estudo dos seus determinantes, assumem um papel extremamente relevante no âmbito análise financeira. A busca pela maximização do retorno que os ativos financeiros podem proporcionar e da forma como se alcança essa maximização só é possível através de um conhecimento aprofundado do mercado. Assim, é importante identificar os indicadores ou os determinantes que possam explicar a variação do preço de mercado das ações.

Com o intuito de desenvolver esta problemática, foi desenvolvido um estudo empírico sobre o assunto, que teve por base duas amostras diferenciadas, referentes a dados relativos ao período de 2012 a 2015. Através da utilização da metodologia econométrica de regressão OLS foi definido o modelo, compostos por nove variáveis explicativas com o objetivo de identificar quais as variáveis com maior poder explicativo na determinação da taxa de variação da cotação das ações. Dos resultados obtidos, podemos afirmar que a Amostra 1 é estatisticamente mais significativa que a Amostra 2. Destaca-se ainda que relativamente à Amostra 1, 40,4 % das variações ocorridas na taxa de variação da cotação das ações de empresas do PSI 20 são explicadas pelo modelo, enquanto na Amostra 2 essa percentagem situa-se nos cerca de 30,80%.

Relativamente à análise das variáveis independentes, destaca-se a rentabilidade dos capitais próprios que, para ambas as Amostras, apresenta um nível de confiança de 99%, ou seja, os investidores têm em conta indicadores de rentabilidade na sua tomada de decisão. É de salientar a constatação de que existem fatores que afetam a taxa de variação do preço das ações de empresas do PSI 20, mas não de empresas do PSI Geral – trata-se do caso da taxa de inflação e da taxa de câmbio que apenas exercem influência sobre as maiores empresas do mercado bolsista português.

Apesar de termos concluído que um grande número de variáveis independentes presentes no modelo têm significância estatística, a percentagem da variável dependente explicada pelos modelos é inferior a 50%. Uma série temporal não muito longa (4 anos) e o fato de, durante esses 4 anos haver grande rotatividade nas empresas que constituem o PSI 20, aliada à elevada instabilidade do mercado acionista português podem constituir fatores que explicam este resultado. Será oportuno em investigações futuras incluir outras variáveis de diferentes naturezas, cujas estimativas e resultados estejam ao alcance dos investidores.



O presente estudo versa unicamente sobre o mercado de capitais português, tornando difícil a generalização dos resultados obtidos para outras praças financeiras. Como resposta a esta limitação existente no presente estudo empírico, em futuras investigações a amostra sobre a qual incide o estudo deverá ser alargada a outros mercados financeiros. Esse alargamento da amostra passará, por exemplo, pela inclusão na amostra das restantes praças financeiras europeias que integram o projeto Euronext.

Em investigações futuras seria interessante efetuar uma análise por quantis como complemento à análise efetuada por OLS. Esta análise por quantis permitirá averiguar o efeito das variáveis explicativas da variação do preço de mercado das ações das empresas, tanto nas empresas que apresentam uma variação de preço das suas ações relativamente elevado como nas empresas que apresentam uma variação de preço das suas ações mais reduzido.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Aggarwal, R. (1981), Exchange rates and stock prices: a study of the US capital markets under floating exchange rates, *Akron Business and Economic Review*, 12 (4), 7-12.
- Amel-Zadeh, A. (2011), The Return of the Size Anomaly: Evidence from the German Stock Market, *European Financial Management*, 17 (1), 145-182.
- Burmeister, E., Roll, R., Ross, S. (1994), A Practitioner's Guide to Arbitrage Pricing Theory. In *A Practitioner's Guide to Factor Models*, Charlottesville, The Research Foundation of the Institute of Chartered Financial Analysts, 1-30.
- Cabestre, F., Escuer, M. (1996), La Formacion de Precios de las Acciones Alrededor del pago de Dividendos en el Mercado de Capitales Español, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 25 (86), 179-198.
- Chan, L., Hamao, Y., Lakonishok, J. (1991), Fundamentals and Stock Returns in Japan, *Journal of Finance*, 46 (5), 1739-1764.
- Clubb, C., Naffi, M. (1997), The Usefulness of Book-to-Market and ROE Expectations for Explaining UK Stock Returns, *Journal of Business Finance & Accounting*, 34, 1-32.
- Fama, E. (1970), Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work, *Journal of Finance*, 25, 383-417.
- Gallizo, J., Andrés, E., Salvador, M. (2006), Relevancia de las magnitudes contables en la valoración de mercado de las acciones: un estudio empírico de las características de las empresas cotizadas, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXXV, 130, 583-596.
- García, A., Rueda, T. (2002), Determinantes de la relación entre el precio y el valor contable de las acciones, *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXXI, 114, 1013-1039.

- Gonçalves, R., Godoy, C. (2007), O Valor da Empresa e a Informação Contábil: um estudo nas empresas petrolíferas listadas na NYSE, 4º PDPETRO, 21-24 de Outubro, Campinas, SP.
- Hungarato, A., Teixeira, A. (2012), A Pesquisa e Desenvolvimento e os Preços das Ações das Empresas Brasileiras: um Estudo Empírico na Bovespa, Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade, 6 (3), 282-298.
- Levin, J. (1987), Estatística aplicada às ciências humanas, São Paulo, Editora Harbra.
- Mahmood, M., Dinniah, N. (2009), Stock Returns and Macroeconomic Variables: Evidence from the Six Asian- Pacific Countries, International Research Journal of Finance and Economics, 30, 154-163.
- Niarchos, N., Alexakis, C. (2000), The Predictive Power of Macroeconomic Variables on Stock Market Returns: The Case of the Athens Stock Exchange, Spoudai, 50 (2), 74-86.
- Oliveira, M., Santos, L., Fortuna, N. (2011), Econometria, Escolar Editora, 259-333.
- Pavlou, N., Blanas, G., Golemis, P. (2007), The application of fundamental analysis and technical analysis in the Athens Derivatives Exchange (ADEX), Journal of International Business and Economy, 8 (1), 89-103.
- Pinheiro, J. (2001), Mercado de Capitais – Fundamentos e Técnicas, Editora Atlas, 241-251.
- Ribeiro, A. (2010), Desempenho empresarial e o valor da empresa no mercado de capitais: Evidência empírica para o mercado de capitais português, XX Jornadas Luso Espanholas de Gestão Científica, 4 e 5 de Fevereiro, Setúbal.
- Ribeiro, A., Quesado, P. (2016), "Determinantes da Rendibilidade Anormal Anual das Ações das Empresas Cotadas no Mercado de Capitais Português: Uma Análise por Quantis". In Atas TMS Algarve 2016 – Tourism and Management Studies International Conference, realizada nos dias 16 a 19 de novembro, Algarve.
- Sá, G. (1987), Mercado de Acções & Bolsa de Valores, Edições Correio da Manhã, 159-183.
- Schumacher, L., Junior, T., Arnosti, A. (2008), Um Estudo da Relação entre os Componentes de Indicadores de Desempenho Empresarial e dos Preços de Ações, FACEP PESQUISA, 11 (2), 176-185.
- Silva, N. (2001), Eficácia da análise técnica no mercado acionista português, Estudos do GEMEF, FEUC, 9, 1-21.
- Trabucho, P. (2006), The determinants of the decrease in the value relevance of accounting numbers in Portugal, Conferência Anual da European Accounting Association, Dublin.

Valderrama, J. (1991), "El análisis fundamental bajo la óptica del analista financiero. Particularidades del análisis sectorial", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXI (69), 1045-1075.

Wang, Y., Liu, C., Lee, J., Eang, Y. (2015), The relation between asset growth and the cross-section of stock returns: Evidence from the Chinese stock market, *Journal of Economic Modelling*, 44, 59-67.



## Área temática

### **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**



## O PAPEL DA VARIÁVEL GÉNERO NA GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: O CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR TÊXTIL

### Autores:

Maria João Ribeiro, Mestre em Gestão das Organizações

Márcia Duarte, ESG - IPCA

Mário Basto, EST- IPCA

### RESUMO

O estudo do conflito organizacional tem vindo a originar um interesse crescente por parte dos investigadores da área do Comportamento Organizacional. O principal objetivo desta investigação é analisar o impacto do género (masculino e feminino) na escolha dos diferentes estilos de gestão de conflitos. De modo a caracterizar as estratégias de gestão de conflitos adotadas numa amostra de 214 funcionários (127 mulheres e 87 homens), de uma empresa do setor têxtil do Norte de Portugal, procedeu-se à aplicação do questionário *Rahim Organizational Conflict Inventory* (ROCI-II). Os dados foram recolhidos durante janeiro de 2017. Os resultados encontrados neste estudo não reproduziram as cinco dimensões enunciadas por Rahim e Bonoma (1979), tendo sido excluída a dimensão Compromisso, uma vez que esta se confundia com a dimensão Integração. Verificou-se ainda que o estilo Integração é o mais utilizado por ambos os sexos e, que dentro de cada estilo de gestão de conflitos, não se verificam diferenças significativas em função do género. Contudo, a utilização dos estilos Dominação e Acomodação, os menos utilizados, são ligeiramente mais frequentes no sexo masculino, enquanto os estilos Integração e Evitamento, os mais utilizados, são ligeiramente mais frequentes no sexo feminino, embora sem significado estatístico.

**Palavras-chave:** conflito; estilos de gestão do conflito; género; organização.



## THE ROLE OF GENDER ON ORGANIZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT: A TEXTILE COMPANY CASE STUDY

### ABSTRACT

The study of conflict in the field of Organizational Behavior, as well the comprehension of gender roles in organizational conflict management, has gained an increasing interest of the scientific community. The main focus of this investigation is to analyze the impact of gender (both male and female) on choosing different styles of organizational conflict management. In order to categorize different strategies adopted in conflict management in a sample of 214 employees from a Portuguese textile enterprise (127 women and 87 men), the Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II) was used. The intent is to relate gender with five conflict management styles: Obliging, Dominating, Avoiding, Compromising and Integrating. Data are collected during January 2017. The results obtained in this study didn't achieve the five dimensions stated by Rahim and Bonoma (1979), with the "Obliging" dimension excluded, once it was being confused with the "Integrating" dimension. The "Integrating" style was found to be the most used by both genders and within each of the different conflict management no significant differences between genders was found. However, styles "Dominating" and "Compromising", the least used, are slightly more used by males, while the "Integration" and "Avoiding" styles, the most used, are more used by female gender.

**Keywords:** conflict; gender; management styles of conflict; organization.

### 1. INTRODUÇÃO

O conflito, particularmente nos últimos anos, tem constituído um dos principais núcleos de interesse das ciências que se dedicam ao estudo das organizações, no sentido de procurar explicar este fenómeno e retirar alguns contributos no que concerne à sua gestão (Chung-Yan & Moeller, 2010; Trudel & Reio, 2011).

O conflito pode ser definido como "o processo que começa quando uma das partes percebe que a outra parte a afetou de forma negativa, ou que a irá afetar de igual forma" (Thomas, 1992, p. 265).

Realidade incontornável nas organizações, o conflito dentro de um grupo conduz quer a aspetos positivos, quer a aspetos negativos. Certo é que os gestores consomem diariamente cerca de 20% do seu tempo a gerir conflitos (Thomas & Schmidt, 1976). Com isto verifica-se que o conflito faz parte do dia-a-dia das pessoas e que a sua gestão no seio de uma organização é fundamental para o seu bom funcionamento e até para a sua sobrevivência, numa economia cada vez mais globalizada e competitiva.

O conhecimento por parte das organizações sobre o modo como o género reage na presença de conflitos permitiu um progresso nas relações de trabalho que resulta, conseqüentemente, na criação de um ambiente igualmente acessível a homens e mulheres (Brewer, Mitchell, & Weber, 2002). Neste sentido, pretende-se aprofundar o conhecimento teórico e empírico acerca de eventuais diferenças entre géneros ao nível dos estilos de gestão de conflitos interpessoais (entre pares/colegas de trabalho) em contexto organizacional, nomeadamente no setor têxtil.

Na base das motivações para o presente trabalho de investigação encontra-se o facto de as organizações possuírem uma força laboral com características cada vez mais diversas, nomeadamente, mais membros de grupos culturais minoritários, mais cidadãos de origem estrangeira, mais pessoas com formações educativas e experiências muito distintas e, acima de tudo, mais mulheres (King, Hebl, & Beal, 2009; Kolb & Putnam, 1992), o que conduz potencialmente a conflitos mais numerosos e de natureza diferente daqueles que eram típicos de uma força de trabalho mais homogénea (Lima, Maia, Menezes & Santos, 2016). Como tal, surgiu a curiosidade em perceber que estilos de gestão de conflito são mais usados por homens e mulheres, se existem diferenças de género na gestão de conflitos, principalmente entre colegas de trabalho e, se existem, quais os estilos de gestão mais utilizados pelos homens e os estilos de gestão de conflitos mais usados pelas mulheres.

Esta investigação visa contribuir para o estudo da influência do género na gestão de conflitos no setor têxtil. Além disso, pretende validar o instrumento de Rahim & Bonoma (1979), aplicando-o a uma amostra culturalmente diferente: trabalhadores do setor têxtil em Portugal.

Neste contexto, e de acordo com os objetivos traçados, este artigo foi estruturado da seguinte forma: em primeiro lugar, faz-se uma breve revisão da literatura acerca do conflito, estratégias de gestão de conflitos e o papel do género na gestão de conflitos, de seguida descreve-se a metodologia usada neste estudo, são apresentados os principais resultados da pesquisa e, finalmente, são discutidos os resultados, apontando as principais conclusões, limitações e contributos deste trabalho.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

O progressivo interesse pelo estudo dos conflitos no seio das Ciências Organizacionais tem colaborado para o aparecimento de uma variedade de definições que, mais do que exprimirem posições distintas sobre este fenómeno, confluem na maneira como o concetualizam (Dimas, Lourenço & Miguez, 2005). Contudo, é difícil apresentar uma definição de conflito que seja comumente aceite por todos os académicos. Estes vêem o conflito de forma diferente, o que mostra que este fenómeno pode receber diferentes interpretações subjetivas (Chaudhry & Asif, 2015).



De forma sucinta, o conflito define-se como o processo que se inicia quando um indivíduo ou grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo. Traduz-se pela incompatibilidade, desacordo ou divergência entre duas ou mais entidades sociais (Rahim, 2002; Thomas, 1992).

O conflito é inevitável nos locais de trabalho e é muito importante geri-lo de forma adequada para minimizar os problemas que daí possam surgir (Dimas & Lourenço, 2011; McIntyre, 2007; Mokhtarpour, Khademi & Mokhtarpour, 2013; Rahim, 2002).

Os gestores e os estudantes de gestão continuam a tratar “resolução de conflitos” e “gestão de conflitos” como sinónimos, no entanto, a diferença entre os termos é mais do que meramente semântica. A resolução implica reduzir, eliminar ou rescindir o conflito. Por sua vez, a gestão não implica necessariamente evitar, reduzir ou cessá-lo (Caetano & Vala, 2002; De Dreu, Van Dierendonck, & Dijkstra, 2004; Dimas & Lourenço, 2011; Rahim, 2002; Robbins, 1978).

Os numerosos estudos realizados no domínio dos estilos de gestão de conflito interpessoal proporcionam a identificação de distinções e classificações que vão desde a abordagem dicotómica a abordagens com cinco estilos, passando pelo recente modelo de Van de Vliert & Euwema (1994).

A abordagem dicotómica de Deutsch (1980) distingue dois estilos de comportamento, adotados em situações de conflito, que não são compatíveis entre si: a cooperação e a dominação. A cooperação representa o processo construtivo de gestão do conflito, onde as pessoas acreditam que os seus objetivos estão positivamente relacionados. Por outro lado, a competição é o processo destrutivo de gestão do conflito, onde as pessoas geralmente preferem evitar conflitos, especialmente com os seus chefes ou outras pessoas com autoridade e poder (Tjosvold, 1998). O modelo parte do princípio que os conflitos são simultaneamente caracterizados por aspetos cooperativos e competitivos e dificilmente se encontram situações de conflito puramente cooperativas ou puramente competitivas, o que o torna limitado (Rahim, 2001). Outra limitação prende-se com o facto de ser inadequado e insuficiente quanto a espelhar a diversidade comportamental que é visível nos mais distintos conflitos (Van de Vliert & Kabanoff, 1990).

O modelo de Thomas, de 1976, que representa uma reinterpretação da abordagem de Blake e Mouton (Munduate *et al.*, 1993), discrimina duas dimensões que caracterizam a intenção estratégica: a assertividade, isto é, o grau em que cada uma das partes tenta satisfazer os seus interesses; e a cooperação, ou seja, o grau em que cada uma das partes se preocupa com os interesses da contraparte.

A combinação destas duas dimensões origina cinco estilos de gestão de conflitos (Dimas *et al.*, 2005): competição, colaboração, evitamento, acomodação e compromisso.



Rahim e Bonoma (1979) elaboraram um modelo semelhante ao de Blake e Mouton, em 1964, e Thomas, em 1976, distinguindo também duas dimensões: preocupação consigo, que representa o grau em que o indivíduo procura satisfazer os seus próprios objetivos; e preocupação com os outros, isto é, o grau em que o indivíduo procura satisfazer os objetivos dos outros.

Estas duas dimensões combinadas entre si dão origem a cinco estilos (Rahim & Bonoma, 1979):

- Integração: uma alta preocupação com os outros e consigo próprio;
  - Evitamento: uma baixa preocupação consigo próprio e com os outros;
  - Compromisso: uma preocupação média consigo próprio e com os outros;
  - Acomodação: uma baixa preocupação consigo próprio e uma alta preocupação com os outros;
  - Dominação: uma alta preocupação consigo próprio e uma baixa preocupação com os outros.
- Integração: pressupõe uma assertividade e cooperação entre as partes, isto é, a permuta de informação aberta e franca, com o propósito de alcançar um acordo admissível entre as partes em conflito (McIntyre, 2007; Rahim, 1986; Thomas, 1992).

Brewer *et al.* (2002) defendem que a estratégia de gestão de conflitos mais estimada nas organizações é a Integração, por ser um estilo cooperativo que está associado a uma gestão de topo. Contudo, vários investigadores sugerem que a eficácia de uma estratégia é função da situação, contrariando assim a ideia de que existe um estilo de gestão de conflitos eficaz em todo o mundo, ou seja, uma estratégia que é bastante eficaz numa situação pode não o ser noutras, pelo que é fundamental saber as condições em que cada uma delas é mais conveniente (Dimas *et al.*, 2005; Rahim, 2001). Por exemplo, Rahim (2002) é da opinião que os estilos Compromisso e Integração são indicados para encarar com questões estratégicas e os demais estilos para lidar com problemas táticos ou do quotidiano. Dimas *et al.* (2005) defendem o uso da Dominação quando os valores a defender são relevantes para a preservação do grupo e da Acomodação quando uma das partes tem um conhecimento maior sobre o tema de discórdia.

Diversos estudos concluíram que as abordagens bidimensionais de cinco estilos, de Thomas e de Rahim e Bonoma, são as mais apropriadas para classificar os diferentes estilos de gestão do conflito organizacionais, o que originou a criação de questionários (e.g., Van de Vliert & Kabanoff, 1990).

Segundo Van de Vliert e Kabanoff (1990), Van de Vliert e Euwema (1994) e Van de Vliert, Euwema e Huismans (1995), os modelos unidimensionais, de três estilos e os bidimensionais não são completamente incompatíveis e, por essa razão, ponderam a possibilidade de

integrar as perspectivas anteriores mediante duas variáveis: a medida de atividade do comportamento/conduita e a medida de agradabilidade.

O entendimento do papel do género na gestão ou resolução do conflito tem desencadeado um crescente interesse por parte dos investigadores (Monteiro, Serrano, & Rodríguez, 2011). Para Maxwell (1992), a literatura da psicologia social e de papéis de género faculta matéria que comprova a existência de divergências no modo como o sexo masculino e o feminino tendem a perceber e a reagir ao conflito. A título de exemplo, Brewer *et al.* (2002) constataram que os homens pontuavam mais alto no estilo de Dominação e as mulheres no estilo Evitamento. Contudo, Sorenson, Hawkins & Sorenson (1995), num estudo com gestores, depararam-se com mais semelhanças do que diferenças entre os estilos preferenciais de gestão de conflitos em ambos os sexos, à exceção do estilo Dominação, onde os homens pontuaram mais alto que as mulheres. Também no estudo de Mokhtarpour *et al.* (2013) não se encontrou uma relação entre as escolhas do estilo de gestão do conflito e o género, à exceção do estilo Dominação.

No âmbito dos estudos de supervisores e subordinados, Conrad (1991) descobriu que as supervisoras do sexo feminino preferem escolher a Integração, o Compromisso e o Evitamento. No entanto, Duane (1989), num estudo realizado com 63 homens e 7 mulheres, constatou que as mulheres supervisoras tendem a utilizar menos o estilo do Evitamento e pendem a ser mais competitivas que os homens. Por seu turno, os homens supervisores são mais propensos a utilizar o estilo Acomodação perante os pedidos dos subordinados.

Na investigação de Chusmir e Mills (1989), realizada com gestores em diferentes situações, concluiu-se que ambos os géneros são tendencialmente mais competitivos e menos acomodados no trabalho do que em casa.

Nos estudos de Korabik, Baril e Watson (1993) não se detetaram diferenças significativas entre os estilos de gestão em função do género dos indivíduos. No entanto, realçam-se diferenças na maneira como os subordinados avaliaram os gestores de sexo diferente. Na ótica dos subordinados, o estilo Dominação foi mais eficaz quando utilizado pelos homens e o estilo Acomodação quando aplicado por mulheres. Concluiu-se ainda que, entre os participantes sem experiência de gestão, as mulheres assumiram empregar mais os estilos Integração, Acomodação e Compromisso do que os homens.

Holt e DeVore (2005) realizaram uma meta-análise fundamentada em 38 estudos que examinaram diferenças entre os estilos de gestão de conflito, género, estatuto organizacional e cultura. Concluiu-se que as mulheres tendencialmente empregam mais o estilo Compromisso que os homens, independentemente da cultura e quanto ao estatuto organizacional, os homens usam mais frequentemente que as mulheres o estilo Dominação com os seus superiores.

Em conclusão: constata-se que de forma geral parecem não existir diferenças entre os estilos escolhidos pelos homens ou pelas mulheres, apenas com a ressalva de que o sexo feminino possui uma maior propensão para usar uma estratégia de negociação e menos de confrontação. A relação entre a personalidade e o género e os estilos de lidar com o conflito é ténue (correlações baixas, mas significativas) e inconclusiva (McIntyre, 2007).

### 3. METODOLOGIA

Como suporte teórico para a presente investigação, utilizou-se o modelo bidimensional de Rahim e Bonoma (1979), por ser o mais referido na literatura da especialidade. Dada a escolha pelo modelo de Rahim e Bonoma, optou-se pela utilização do questionário ROCI-II, de Rahim, para a colheita de dados.

A revisão da literatura sobre o tema permitiu constatar a existência de vários estudos nos mais variados contextos. Contudo, tanto quanto foi possível constatar, não se conhece qualquer investigação realizada na área da indústria têxtil em contexto português. Deste modo, surge como adequado dedicar uma investigação a esta população.

O principal objetivo do presente estudo é averiguar se existem diferenças entre homens e mulheres, de uma empresa do setor têxtil no norte de Portugal, na utilização do(s) estilo(s) de gestão de conflitos. De forma mais específica, foram definidos os seguintes objetivos:

- Verificar se os cinco estilos de gestão de conflitos enunciados no referencial teórico de base do instrumento utilizado (Rahim, 1983) estão presentes no tecido empresarial tido como amostra;
- Identificar os estilos mais utilizados pelo sexo feminino e pelo sexo masculino;
- Investigar se existem diferenças significativas, em função do género, dentro de cada estilo de gestão de conflitos;

A formulação das hipóteses deste estudo foi baseada nos resultados de algumas investigações basilares sobre os estilos de gestão do conflito interpessoal (e.g., Brewer *et al.*, 2002; Munduate *et al.*, 1993; Rahim, 1986), assumindo um raciocínio hipotético-dedutivo. Como tal, propôs-se o seguinte:

**Hipótese 1 (H1):** os cinco estilos de gestão de conflitos estão presentes na amostra recolhida;

**Hipótese 2 (H2):** os estilos de gestão do conflito predominantes, globalmente, são os de Integração e Evitamento;

**Hipótese 3 (H3):** não existe efeito significativo do género nas estratégias de gestão de conflitos adotadas;

**Hipótese 4 (H4):** os sujeitos do sexo feminino utilizam mais o estilo Evitamento do que os do sexo masculino na gestão de conflitos;

**Hipótese 5 (H5):** os sujeitos do sexo masculino utilizam mais os estilos Dominação e Acomodação do que os do sexo feminino na gestão de conflitos.

Para a recolha dos dados, o instrumento utilizado foi um questionário estruturado composto por duas partes. A primeira parte questiona sobre aspetos sociodemográficos, que possibilitam uma rápida caracterização da amostra, e a segunda parte engloba 28 itens, redigidos numa escala de Likert de cinco pontos com as seguintes opções de resposta: 1-discordo totalmente, 2-discordo, 3-indiferente, 4-concordo e 5-concordo totalmente. Os itens em questão formam o conhecido Rahim Organizational Conflict Inventory–II ou ROCI-II (Rahim, 1983), que foi construído com o objetivo de medir cinco diferentes estilos de gestão de conflitos: Integração, Acomodação, Dominação, Evitamento e Compromisso.

Além do instrumento ser constituído por 28 itens [Integração formada por 7 itens (1, 4, 5, 12, 22, 23, 28); Acomodação por 6 itens (2, 10, 11, 13, 19 e 24); Evitamento por 6 itens (3, 6, 16, 17, 26, 27); Dominação por 5 itens (8, 9, 18, 21 e 25) e Compromisso por 4 itens (7, 14, 15 e 20)], este é composto por três formas, nomeadamente a A, a B e a C, através das quais se pretende medir de que forma os indivíduos lidam com as situações conflituais. A forma A diz respeito ao modo como se lida com um conflito com os superiores, a forma B com os subordinados e a C com os colegas/pares de trabalho (Lee, 2008; Rahim, 1983; Rahim & Magner, 1985). Contudo, o nível de análise utilizado nesta investigação remete somente para a forma C (pares ou colegas de trabalho), por decisão da Administração da empresa em que foi aplicado o inquérito.

Todos os itens do ROCI-II estão redigidos no sentido positivo, isto é, um *score* mais elevado representa um maior uso do estilo de conflito em questão.

Entre os diversos instrumentos destinados a avaliar o grau em que se aplicam os diversos estilos de gestão do conflito à realidade organizacional, o ROCI-II é o que apresenta os maiores níveis de fiabilidade e confiança em diferentes estudos (Knapp, Putman & Davis, 1988; Rahim, 2001; Van de Vliert & Kabanoff, 1990).

Os encarregados dos departamentos ficaram responsáveis por distribuir e recolher os questionários e a sua aplicação deu-se por administração direta, isto é, o sujeito leu e assinalou as suas respostas, o que permitiu que se alcançasse um número considerável de respostas num curto espaço de tempo.

Os questionários foram distribuídos no dia 2 de janeiro de 2017, e, exatamente um mês depois, foram recolhidos duzentos e catorze (214), resultando assim numa taxa de resposta de, aproximadamente, 85,6%.

Após a recolha dos questionários, os dados foram submetidos a um tratamento estatístico, com auxílio das aplicações informáticas Minitab (2010), IBM SPSS Statistics (2014), IBM SPSS Amos (Arbuckle, 2014) e menu SPSS R-Menu.

Dos trabalhadores que responderam ao questionário, com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos, 127 eram mulheres (59,3%) e 87 eram homens (40,7%).

#### 4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Inicialmente recorreu-se à análise fatorial exploratória, de modo a identificar a estrutura latente nos dados, isto é, as dimensões subjacentes às 28 questões, e verificar se esta estrutura correspondia à teorizada, ou seja, à existência dos cinco diferentes estilos de gestão de conflitos. Para tal recorreu-se ao *software* IBM SPSS Statistics (IBM, 2014) e ao menu SPSS R-Menu (Basto & Pereira, 2012), menu este escrito em linguagem R, que permite o acesso a opções de análise não disponíveis nas caixas de diálogo do SPSS, nomeadamente a possibilidade de realizar a análise fatorial recorrendo às correlações policóricas, que são utilizadas para estimar a associação de variáveis latentes, de cujos itens ordinais são manifestações (Maroco, 2010). A extração dos fatores foi efetuada via análise fatorial principal.

Após uma análise cuidada de toda a informação disponível, tais como os resultados dos critérios para averiguar o número de fatores a reter, a percentagem da variância retida, resultados obtidos com diferentes rotações, correlações entre os fatores e os itens, análise de validade convergente e discriminante, e comparação dos resultados obtidos com o modelo teórico, optou-se por excluir da análise os itens 3, 7, 13, 14, 15 e 20 e só considerar quatro dimensões, com a dimensão Compromisso a ser eliminada.

Como regra do polegar, um item correlaciona significativamente com um fator se apresenta um peso fatorial superior a 0.6 e não correlaciona significativamente se apresenta um valor inferior a 0.4 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998). Os pesos fatoriais obtidos após rotação *varimax* encontram-se na tabela 1 e mostram que os itens apresentam valores elevados na dimensão que pretendem medir (embora nem sempre com valores superiores a 0.6), sem, na generalidade, exibirem pesos elevados cruzados, denotando assim uma razoável validade convergente e discriminante e definindo uma estrutura latente que mede quatro diferentes estilos de gestão de conflitos: Integração, Acomodação, Dominação e Evitamento.

Para aferir a fiabilidade das quatro dimensões recorreu-se ao alfa de Cronbach. Uma medida fiável é aquela que consegue produzir resultados semelhantes em circunstâncias semelhantes. A consistência interna refere-se à extensão na qual a medida é consistente consigo própria. O alfa de Cronbach é uma medida de consistência interna, sendo a abordagem mais utilizada para escalas construídas a partir de itens ordinais (Basto & Pereira, 2012).



**Tabela 1: Loadings após rotação varimax**

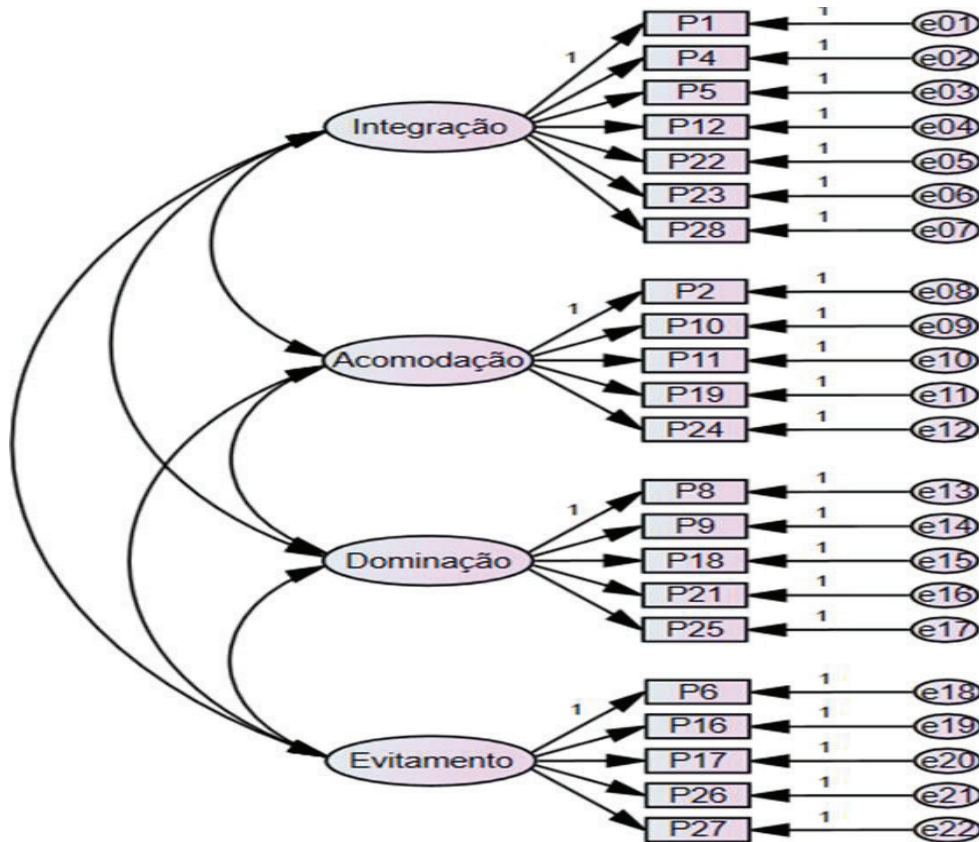
	F1	F2	F3	F4
P1	<b>0.709</b>	0.116	0.213	0.078
P4	<b>0.791</b>	-0.109	0.255	0.103
P5	<b>0.755</b>	-0.074	0.291	0.228
P12	<b>0.584</b>	-0.013	-0.139	0.213
P22	<b>0.744</b>	0.264	-0.027	0.082
P23	<b>0.765</b>	0.329	-0.081	0.079
P28	<b>0.656</b>	0.150	-0.036	0.359
P2	0.425	<b>0.478</b>	0.261	0.178
P10	-0.130	<b>0.557</b>	0.324	0.271
P11	0.064	<b>0.709</b>	0.349	0.240
P19	0.207	<b>0.636</b>	0.184	0.334
P24	0.433	<b>0.547</b>	0.041	0.175
P8	0.369	0.057	<b>0.673</b>	0.012
P9	-0.081	0.225	<b>0.788</b>	-0.030
P18	0.106	0.194	<b>0.578</b>	0.056
P21	0.095	0.073	<b>0.512</b>	0.138
P25	-0.088	0.105	<b>0.746</b>	0.136
P6	0.129	0.154	0.199	<b>0.534</b>
P16	0.199	0.154	0.135	<b>0.675</b>
P17	0.225	0.141	-0.113	<b>0.665</b>
P26	-0.019	0.235	0.330	<b>0.597</b>
P27	0.354	0.187	-0.026	<b>0.549</b>

**Tabela 2: Medidas de consistência interna**

	Integração	Acomodação	Dominação	Evitamento
<i>Raw Cronbach alpha</i>	0.851	0.784	0.788	0.738
<i>Standardized Cronbach alpha</i>	0.853	0.786	0.789	0.740

No sentido de confirmar a estrutura latente multidimensional do questionário formado pelos quatro fatores, efetuou-se uma análise fatorial confirmatória no software AMOS (Arbuckle, 2014; Byrne, 2010). A análise fatorial confirmatória revelou que o ajustamento entre os dados e o modelo não é totalmente adequado.

Figura 1: Estrutura fatorial testada



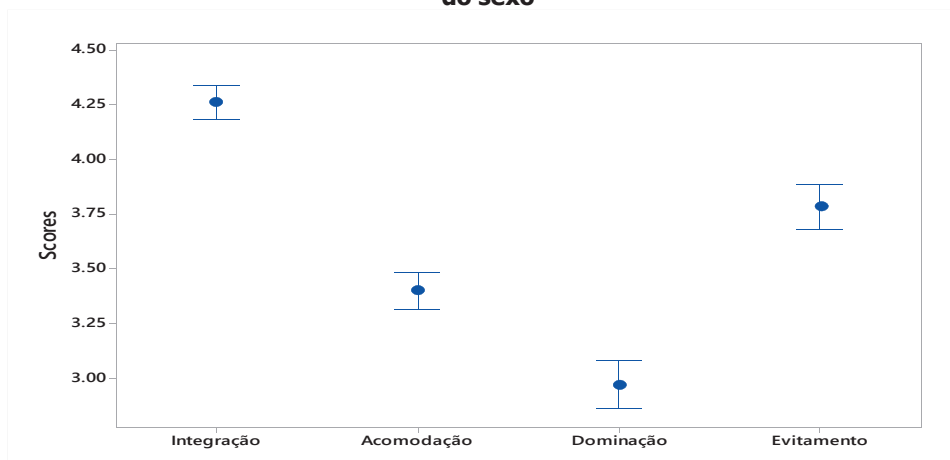
Os dados foram sujeitos a uma estimação bayesiana, através do software AMOS, uma vez que os dados são ordinais e não numéricos. Nesta investigação o valor alcançado foi de 1.0002, o que indica a presença de convergência. Os valores obtidos com esta estimação revelaram-se fortemente significativos e, por esse motivo, todos os parâmetros foram considerados essenciais para o modelo.

Para aquilatar a magnitude dos diferentes estilos de gestão de conflitos utilizados, foram apresentados as médias, o desvio-padrão e os respetivos intervalos de confiança a 95% para cada estilo na tabela 3. Como se pode observar, os intervalos não se interseam, o que indicia que os scores são significativamente diferentes, mesmo não tendo em consideração o emparelhamento dos valores.

Tabela 3: Medidas descritivas para os diferentes estilos independentemente do sexo

Dimensão	Média	Desvio-padrão	Intervalo Confiança a 95%
<i>Integração</i>	4.2597	0.5875	(4.1805, 4.3388)
<i>Acomodação</i>	3.4028	0.6293	(3.3180, 3.4876)
<i>Dominação</i>	2.9710	0.8112	(2.8617, 3.0803)
<i>Evitamento</i>	3.7850	0.7335	(3.6862, 3.8839)

**Figura 2: Médias e desvios-padrões dos diferentes estilos de gestão de conflitos independentemente do sexo**



O estilo Integração é o mais utilizado, seguido do Evitamento, Acomodação e, por último o estilo menos usado, a Dominação. Estes resultados verificam-se independentemente de qualquer outra variável.

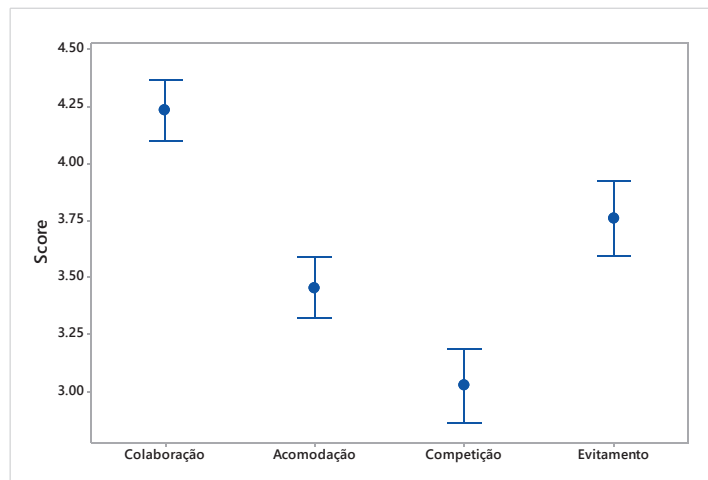
Como um dos objetivos do presente estudo é comparar a utilização dos diferentes estilos nos dois géneros, a análise foi repetida para o sexo masculino e feminino. Estes resultados encontram-se nas tabelas 4 e 5 e figuras 3 e 4.

**Tabela 4: Estimativas para os diferentes estilos no sexo masculino**

	Média	Desvio-padrão	Intervalo de Confiança a 95%	
			Limite Inferior	Limite Superior
<i>Integração</i>	4.2332	0.6262	4.0997	4.3666
<i>Acomodação</i>	3.4552	0.6226	3.3225	3.5879
<i>Dominação</i>	3.0253	0.7451	2.8665	3.1841
<i>Evitamento</i>	3.7586	0.7735	3.5938	3.9235



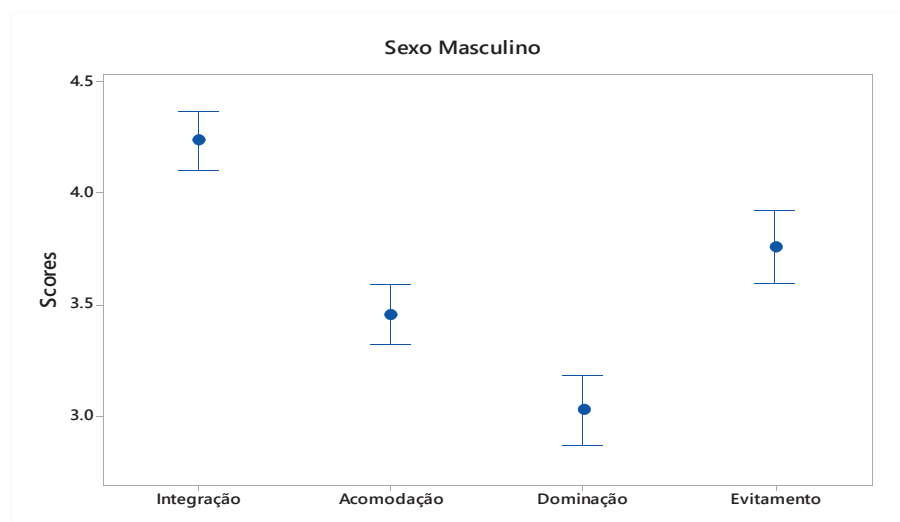
**Figura 3. Médias e Intervalos de Confiança a 95% para os diferentes estilos de gestão de conflitos no sexo masculino**



**Tabela 5: Estimativas para os diferentes estilos no sexo feminino**

	Média	Desvio-padrão	Intervalo de Confiança a 95%	
			Limite Inferior	Limite Superior
<i>Integração</i>	4.2778	0.5612	4.1793	4.3764
<i>Acomodação</i>	3.3669	0.6338	3.2556	3.4782
<i>Dominação</i>	2.9339	0.8545	2.7838	3.0839
<i>Evitamento</i>	3.8031	0.7073	3.6789	3.9274

**Figura 4: Médias e Intervalos de Confiança a 95% para os diferentes estilos de gestão de conflitos no sexo feminino**





A tabela 6 compara os scores médios obtidos para cada género e o score global. Os testes t confirmam que não existem diferenças significativas na utilização dos diferentes estilos de gestão de conflitos nos dois sexos (com todos os valores  $p > 0.3$ ).

**Tabela 6: Médias para os diferentes estilos**

	Sexo		
	Global	Feminino	Masculino
<i>Integração</i>	4.2597	4.2778	4.2332
<i>Acomodação</i>	3.4028	3.3669	3.4552
<i>Dominação</i>	2.9710	2.9339	3.0253
<i>Evitamento</i>	3.7850	3.8031	3.7586

Apesar de as diferenças serem pequenas e não significativas, é possível apontar ligeiras tendências presentes na amostra. Assim, a utilização dos estilos Dominação e Acomodação (os estilos menos usados) são ligeiramente mais frequentes no sexo masculino, enquanto os estilos Integração e Evitamento (os estilos mais utilizados) são ligeiramente mais frequentes no sexo feminino.

Para comparar os estilos de gestão de conflitos de forma simultânea entre os dois sexos, recorreu-se a uma análise discriminante linear, efetuada com o género como variável dependente.

Desta análise resultou uma função discriminante não significativa ( $p = 0.534$ ), cuja capacidade de discriminar entre os géneros é praticamente nula. Isto pode ser visto pelo valor da correlação canónica (técnica de análise estatística multivariada para o estudo da relação, simultânea, entre dois grupos de variáveis) entre as funções discriminantes e as variáveis dummy que definem a pertença aos grupos, que mostra que somente 1.5% da variância dos scores pode ser explicada pela diferença entre os sexos.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo principal desta investigação baseou-se no estudo do impacto do género na gestão dos conflitos em contexto organizacional. Simultaneamente, foram definidos outros objetivos, nomeadamente, constatar se os cinco estilos de gestão de conflitos designados por Rahim e Bonoma (1979) estavam presentes na amostra deste estudo, perceber quais desses estilos eram os mais utilizados pelas mulheres e pelos homens, entender se haviam diferenças significativas em função do género, e comparar os resultados desta investigação com a de outros autores.

Finda a fase de recolha dos questionários, os dados foram submetidos a um tratamento estatístico, de modo a dar resposta aos objetivos propostos e a confirmar, ou não, as hipóteses de investigação formuladas.



A análise fatorial estuda a validade de construto, ou seja, a capacidade de medir realmente o conceito a ser estudado, através da realização de análises estatísticas sobre a estrutura interna de um questionário. A seleção da estrutura a reter foi considerada pela análise de vários critérios, tendo-se optado por utilizar uma estrutura constituída por quatro fatores (Integração, Acomodação, Dominação e Evitamento), com a dimensão Compromisso a ser excluída das análises subsequentes.

Os 4 fatores principais do questionário foram distribuídos da seguinte forma: o fator 1 (Integração) ficou constituído pelos itens 1, 4, 5, 12, 22, 23 e 28; o fator 2 (Acomodação) composto pelos itens 2, 10, 11, 19 e 24; o fator 3 (Dominação) formado pelos itens 8, 9, 18, 21 e 25; e o fator 4 (Evitamento) integrado pelos itens 6, 16, 17, 26 e 27.

Constatou-se que todos os itens apresentaram pesos fatoriais mais elevados na dimensão que pretendem medir, exibindo-se assim em conformidade com uma estrutura latente que estima quatro estilos distintos de gestão de conflitos. Como tal, não foi possível certificar, entre os sujeitos da amostra selecionada, a presença dos cinco estilos de gestão de conflito, ou seja, as cinco dimensões do modelo de base do instrumento aplicado. Tal assunção não permite confirmar a H1 (os cinco estilos de gestão de conflitos estão presentes na amostra recolhida). Estes resultados acabam por ser semelhantes aos encontrados por Dimas (2007) e Araújo *et al.* (2005), tendo em conta que estes também optaram por adotar uma estrutura tetrafatorial, com as mesmas dimensões deste estudo (excluindo, portanto, a dimensão Compromisso).

Num estudo de Van de Vliert e Kabanoff (1990), em que a validade teórica do ROCI-II foi estudada, os autores alertaram para a dificuldade do instrumento em discriminar a dimensão Integração e a dimensão Compromisso. Isto porque, embora os comportamentos específicos comprometedores e colaboradores sejam distintos, os seus respectivos resultados assumem algumas características comuns e suas consequências sociais e psicológicas tendem a ser iguais (Van De Vliert & Hordijk, 1989). Como tal, os autores (*ibidem*) consideram que o ROCI-II é uma medição moderadamente válida da teoria da gestão de conflitos subjacente à sua construção, contudo, oferece ainda muito espaço para melhorias. O mesmo aconteceu neste estudo, onde as dimensões Integração e Compromisso se confundiam, o que justifica a opção pela adoção de uma estrutura tetrafatorial e a exclusão da dimensão Compromisso. Posteriormente, efetuou-se a avaliação da fiabilidade do instrumento utilizado e os resultados obtidos revelaram-se satisfatórios a bons para os 4 fatores retidos, globalmente superiores ao valor de referência, sendo que em nenhum dos fatores existiam itens pouco fiáveis.

No domínio da análise fatorial confirmatória, revelou-se que o ajustamento entre os dados e o modelo não é totalmente adequado. Os índices de bondade de ajustamento revelaram na sua generalidade um ajustamento sofrível, ou seja, a análise realizada não conseguiu



confirmar de forma clara a estrutura fatorial que resultara da análise exploratória. Recorreu-se à estimação bayesiana, que se encontra implementada no *software* AMOS. Os valores obtidos com esta estimação revelaram-se fortemente significativos e, por esse motivo, todos os parâmetros foram considerados essenciais para o modelo.

Seguidamente, compararam-se as médias de utilização de cada estilo de gestão de conflitos, de modo a verificar se existiam diferenças entre estes. Apurou-se que o estilo Integração é o mais utilizado (a média mais elevada), seguido do Evitamento (segunda maior média) e da Acomodação (terceira média mais alta) e, por último, o estilo menos usado, a Dominação (média mais baixa). Estes resultados verificaram-se para a amostra global, como tal, confirma-se a H2 (os estilos de gestão do conflito predominantes, globalmente, são os de Integração e Evitamento), uma vez que se verifica o prevalectimento da Integração e do Evitamento por parte dos dois sexos.

Numa pesquisa de Gordon (2008, citada por Hasani *et al.*, 2004) verificou-se que não existiam evidências para apoiar uma correlação entre o género e os estilos de gestão de conflitos e que tanto homens como mulheres tinham preferência pelo estilo de Integração. No que diz respeito à utilização de estratégias integrativas, surgem diversos estudos (DeChurch & Marks, 2001; Dimas, 2007; Farmer & Roth, 1998; Rahim & Buntzman, 1989) onde se assume que estas são utilizadas com maior frequência.

De maneira a estudar a utilização dos diferentes estilos nas mulheres e nos homens, repetiu-se a análise anterior. Os resultados decorrentes de cada sexo foram nitidamente semelhantes aos obtidos para a amostra geral, isto é, a média de cada estilo foi semelhante em ambos os géneros e análoga à média global, e os estilos mais empregados não divergiram com o género, o que confirma a H3 (não existe efeito significativo do género nas estratégias de gestão de conflitos adotadas). Estes resultados levam a crer que ambos os géneros assumem uma posição semelhante perante a gestão dos conflitos.

Após a leitura de muitos outros trabalhos, onde se relacionou a variável género com os diferentes estilos de gestão é possível verificar que existem conclusões distintas. Alguns estudos exibiram resultados análogos aos desta investigação, ou seja, não detetaram diferenças significativas na utilização dos estilos de gestão do conflito entre homens e mulheres (Cunha *et al.*, 2003; Hasani *et al.*, 2004; Mundate *et al.*, 1993). Em contrapartida, outros estudos revelaram diferenças significativas (Davis, Capobianco, & Kraus, 2010). Os resultados obtidos no estudo de Rahim (1983) apontam que as mulheres utilizam mais os estilos Integração, Compromisso e Evitamento e menos o estilo Acomodação do que os homens, e que relativamente ao estilo Dominação não são observadas diferenças. Por sua vez, Sorenson *et al.* (1995) mostram que o género influencia unicamente o estilo Dominação, tendo os homens pontuado mais alto que as mulheres.

Não obstante as diferenças serem diminutas e não significativas, é possível averiguar que as dimensões menos usadas, Dominação e Acomodação, são ligeiramente mais frequentes nos homens, ao passo que as mais utilizadas, Integração e Evitamento, são ligeiramente mais frequentes nas mulheres.

Os resultados descritos anteriormente são concordantes com os dados de Brewer *et al.* (2002), relativamente ao predomínio do uso do estilo Evitamento pelas mulheres comparativamente aos homens. Também Cole (1996, citado por McIntyre, 2007) referiu a preferência do género masculino em adotar o estilo mais Dominador, ao passo que as mulheres escolhem estilos de Evitamento e Compromisso (estilo excluído). Os resultados obtidos por Thomas, Thomas e Schaubhut (2008) revelaram que a pontuação obtida pelos homens era significativamente mais alta que a das mulheres no estilo de Dominação. Num estudo de Konovsky, Jaster e McDonald (1989, citados por Mundate *et al.*, 1993) as mulheres mostraram a sua preferência para os estilos de gestão menos competitivos de conflito. O entendimento destes resultados parece ser parcialmente possível à luz da perspectiva do papel de género, que preconiza o comportamento Dominador que parece ser consistente com um papel de género masculino, enquanto que comportamentos de Evitamento parecem ser consistentes com um papel de género feminino.

Comparou-se ainda, de forma simultânea, os estilos de gestão de conflitos entre os dois sexos, tendo o género como variável dependente. O resultado revelou-se não significativo, com uma capacidade quase nula de discriminar entre os géneros, pois apenas 1.5% da variância dos *scores* pode ser justificada pela diferença entre os sexos. Com isto, não se confirmam as hipóteses H4 (os sujeitos do sexo feminino utilizam mais o estilo de Evitamento do que os do sexo masculino na gestão de conflitos) e H5 (os sujeitos do sexo masculino utilizam mais os estilos de Dominação e Acomodação do que os do sexo feminino na gestão de conflitos).

As estimativas das médias marginais dos distintos estilos de gestão de conflitos nos dois géneros não exibiram diferenças significativas. Contudo, foi possível verificar que as ligeiras tendências observadas anteriormente entre a utilização dos diferentes estilos nos dois sexos sofreram ligeiras alterações. Assim, para as estimativas das médias marginais, a utilização de todos os quatro estilos de gestão de conflitos, é agora ligeiramente superior no sexo masculino.

Em jeito de conclusão, verifica-se que embora existam muitos estudos que testam as diferenças de género em ambientes organizacionais na gestão de conflitos, os resultados são contraditórios (Davis, Capobianco, & Kreis, 2011; Holt & DeVore, 2005). É de salientar que a maioria destes estudos utilizou amostras de conveniência relativamente pequenas e incluíram poucas mulheres. Em geral, observa-se que há um consenso bastante consistente na literatura empírica de que as diferenças de género no estilo de conflito, quando são

encontradas, tendem a envolver maior competição entre os homens, contudo, o mesmo não acontece quanto aos outros estilos (Thomas, Thomas & Schaubhut, 2008).

## 6. CONCLUSÕES

Numa altura em que a desigualdade entre sexos no mercado de trabalho vai diminuindo, principalmente nos países desenvolvidos, e que parece existir uma maior integração da mulher no mercado do trabalho, nomeadamente em cargos de poder e ao exercício da liderança, a Gestão dos Recursos Humanos deve debruçar-se sobre o modo como homens e mulheres atuam perante o conflito, com vista à melhoria da qualidade das relações de trabalho.

Estabeleceram-se as seguintes hipóteses de investigação: H1-os cinco estilos de gestão de conflitos estão presentes na amostra recolhida; H2- os estilos de gestão do conflito predominantes, globalmente, são os de Integração e Evitamento; H3-não existe efeito significativo do género nas estratégias de gestão de conflitos adotadas; H4-os sujeitos do sexo feminino utilizam mais o estilo de Evitamento do que os do sexo masculino na gestão de conflitos; H5-os sujeitos do sexo masculino utilizam mais os estilos de Dominação e Acomodação do que os do sexo feminino na gestão de conflitos.

Com vista a alcançar os objetivos previamente definidos e a confirmar, ou não, as hipóteses de investigação, foi aplicado o questionário ROCI-II, uma vez que este é suportado pelo referencial teórico dos cinco estilos de gestão de conflitos de Rahim e Bonoma de 1979: Acomodação, Integração, Compromisso, Evitamento e Dominação.

Foram distribuídos 250 questionários, tendo respondido 214 funcionários, mais especificamente 127 mulheres e 87 homens, de uma empresa do setor têxtil da zona Norte. Procurou-se atingir um equilíbrio entre géneros, de modo a combater a discrepância existente entre sexos na maioria dos estudos que abordam a temática dos conflitos, muito devido ao facto do número de mulheres no mercado de trabalho ser bastante inferior ao dos homens.

Quanto às qualidades do ROCI-II, de acordo com as análises estatísticas postas em prática, o instrumento apresentou níveis de fiabilidades satisfatórios a bons. Contudo, exibiu uma estrutura composta por apenas 4 fatores (Integração, Acomodação, Dominação e Evitamento), menos um fator do que o previsto pela teoria. Concluiu-se que o instrumento oferece uma avaliação razoavelmente válida da teoria da gestão de conflitos latente à sua construção, mas apresenta também algum espaço para progredir, sugerindo-se que este seja objeto de reformulações em estudos posteriores.

Com os resultados deste estudo, conclui-se que, de modo global, o estilo de gestão de conflitos globalmente mais utilizado entre os funcionários da empresa têxtil, para ambos os sexos, é a Integração, logo seguido do Evitamento. É de evidenciar que a Integração, para muitos académicos, é tida como o estilo mais eficaz no contexto de conflitos interpessoais.

Convergente com a maioria dos estudos empíricos desenvolvidos no âmbito da influência do género na gestão de conflitos, constatou-se que não existe efeito significativo do género na escolha das estratégias de gestão de conflitos, ainda que as mulheres utilizem mais o estilo de Evitamento do que os homens e estes utilizem mais os estilos de Dominação e Acomodação, embora as diferenças não tenham significado estatístico nesta amostra.

Na sua generalidade, os objetivos desta investigação foram alcançados. Contudo, convém destacar algumas limitações, nomeadamente, o facto de não se ter efetuado um estudo piloto, no sentido de testar o questionário utilizado, avaliando a sua adequação para a finalidade que se pretende e testando a sua validade e consistência. Neste seguimento, surgiu uma dificuldade na presente investigação, dado que o instrumento escolhido para a recolha de dados apresenta uma validade preditiva questionável, uma vez que, tal como noutros estudos, houve uma dificuldade em discriminar determinadas dimensões. Pelo que seria interessante a utilização de um outro instrumento adicional, para confirmar ou comparar os resultados, ou até mesmo de outros métodos de identificação dos estilos de gestão de conflitos, como por exemplo as entrevistas.

O facto do "género" e do "sexo" serem dois conceitos utilizados neste estudo de modo indistinto pode representar uma limitação, pois existem inúmeros académicos que defendem e destacam a sua diferença, o que faz com que estudos mais recentes apontem para o género como um termo que descreve três papéis específicos: masculino, feminino ou andrógino.

Parece existir um número elevado de pesquisas acerca de eventuais diferenças de sexo na gestão do conflito em todo o mundo até porque esta temática é milenar, mas ainda muito atual. No entanto, em Portugal, "é necessário estudar mais e melhor o conflito, já que muito poucos estudos têm sido realizados neste campo" (McIntyre, 2007, p. 303).

Os resultados das investigações anteriores têm-se mostrado inconsistentes e com resultados contraditórios. Naquelas pesquisas onde se detetaram diferenças de sexo na escolha do estilo de gestão do conflito houve uma variação tão pequena que os resultados foram considerados insignificantes. Desse modo, sugere-se que estudos futuros avaliem outras características sociodemográficas (e.g., tempo de serviço, idade, habilitações literárias, nível organizacional, entre outras) que possam assumir uma maior influência.

Recomenda-se também que estudos futuros se realizem num intervalo de tempo mais alargado, com amostras maiores e em mais do que uma organização, de forma a constatar se a política organizacional interfere com a seleção das estratégias de gestão de conflitos.

Para terminar, espera-se que as conclusões desta investigação possam contribuir para a reflexão das chefias da organização na qual foi realizado este estudo (e também para outras organizações e empresas), de modo a que os seus gestores e colaboradores fiquem aptos para gerir os conflitos de um modo construtivo.

**UNIAG, unidade de I&D financiada pela FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior no âmbito do projecto UID/GES/04752/2016**

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Araújo, W. S., Guimarães, T. A., & Rocha, C. M. (2005). Estilos de administração de conflitos intraorganizacionais: Uma análise comparativa entre brasileiros e norte-americanos. Recuperado de <http://www.mpdft.mp.br/comunicacao/site/arquivos/wagner2005.pdf>
- Arbuckle, J. (2014). Amos (Version 23.0) [Computer Program]. Chicago: IBM SPSS.
- Basto, M., & Pereira, J. M. (2012). An SPSS R-Menu for ordinal factor analysis. *Journal of Statistical Software*, 46 (4), 1-29. doi: 10.18637/jss.v046.i04
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications and programming* (2nd ed.). New York: Taylor & Francis Group.
- Brewer, N., Mitchell, P., & Weber, N. (2002). Gender role, organizational status, and conflict management styles. *The International Journal of Conflict Management*, 13, 78-94. doi: 10.1108/eb022868
- Caetano, A., & Vala, J. (2002). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas* (2ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Chaudhry, A. M., & Asif, R. (2015). Organizational conflict and conflict management: A synthesis of literature. *Journal of Business and Management Research*, 9, 238-244.
- Chung-Yan, G. A., & Moeller, C. (2010). The psychosocial costs of conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 21 (4), 382-399. doi.org/10.1108/10444061011079930
- Conrad, C. (1991). Communication in conflict: Style-strategy relationships. *Communication Monographs*, 58, 135-151. doi: 10.1080/03637759109376219
- Cunha, P., Silva, P. I., & Moreira, M. (2003). Estilos de gestão de conflito nas organizações: uma contribuição para a prática construtiva da resolução de conflitos. *Recursos Humanos Magazine*, 29 (4), 42-52.
- Davis, M. H., Capobianco, S. & Kraus, L. A. (2010). Gender Differences in Responding to Conflict in the Workplace: Evidence from a Large Sample of Working Adults. *Sex Roles*, 63 (7-8), 500- 514. doi.org/10.1007/s11199-010-9828-9.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: the role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12, 4-22. doi: 10.1108/eb022847
- Deutsch, M. (1980). Fifty years of conflict. In L. Festinger (Ed.). *Restropections on Social Psychology*. New York: Oxford University Press. doi: 10.1108/eb022682
- De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal on Conflict Management*, 15, 6-26. doi: 10.1108/eb022905
- Dimas, I. C. (2007). (Re)pensar o conflito intragrupal: Níveis de desenvolvimento e eficácia. (Dissertação de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra). Recuperado de <http://ria.ua.pt/handle/10773/12671>

- Dimas, I. C., & Lourenço, P. R. (2011). Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. In A. D. Gomes, *Psicologia das Organizações do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção* (pp. 195-232). Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra. doi: 10.14195/978-989-26-0238-7\_4
- Dimas, I. C., Lourenço, P., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho – Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.
- Duane, M. J. (1989). Sex differences in styles of conflict management. *Psychological Reports*, 65, 1033-1034. doi: 10.2466/pr0.1989.65.3.1033
- Farmer, S. M., & Roth, J. (1998). Conflict-handling behavior in work groups. Effects of group structure, decision processes, and time. *Small Group Research*, 29 (6), 669-713. doi: 10.1177/1046496498296002
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). London: Prentice Hall.
- Hasani, K., Boroujerdi, S. S., Sheikhesmaeili, S., & Aeini, T. (2014). Identity of organizational conflict framework: evaluating model factors based on demographic characteristics in Iran. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7 (5), 1013-1036. doi: 10.3926/jiem.1061
- Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 165-196. doi: 10.1016/j.ijintrel.2005.06.002
- King, E. B., Hebl, M. R., & Beal, D. J. (2009). Conflict and cooperation in diverse workgroups. *Journal of Social Issues*, 65 (2), 261-285. doi: 10.1111/j.1540-4560.2009.01600.x
- Knapp, M. L., Putnam, L. L., & Davis, L. J.. (1988). Measuring interpersonal conflict in organizations: Where do we go from here?. *Management Communication Quarterly*, 1 (3), 414-429. doi: 10.1177/0893318988001003008
- Kolb, D. M., & Bartunek, J. M. (1992). *Hidden conflict in organizations*. Newbury Park: Sage.
- Korabik, K., Baril, G., & Watson, C. (1993). Managers' conflict management style and leadership effectiveness: The moderating effects of gender. *Sex Roles*, 29 (5/6), 405-420. doi: 10.1007/BF00289432
- Lee, K. L. (2008). An examination between the relationships of conflict management styles and employees' satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 3 (9), 11-25. doi: 10.5539/ijbm.v3n9p11
- Lima, J. A., Maia, P. A., Menezes, M. A., & Santos, E. (2016). Redes sociais e conflito organizacional. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 27, 129-143. doi: 10.5565/rev/redes.591
- Maroco, J. (2010). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software e aplicações*. Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Maxwell, D. (1992). Gender differences in mediation style and their impact on mediator effectiveness. *Conflict Resolution Quarterly* 9 (4), 353-364. doi: 10.1002/crq.3900090407
- McIntyre, S. E. (2007). Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: Estratégias Individuais Negociais. *Análise Psicológica*, 2 (15), 295-305. doi: 10.14417/ap.447

- Mokhtarpour, S., Khademi, M., & Mokhtarpour, H. (2013). Survey of relationship between principals' demographic characteristics and conflict management style choices. *Journal of Advances in Medical Education and Professionalism*, 1 (2), 64-67.
- Monteiro, A. P., Serrano, G., & Rodríguez, D. (2011, novembro, 10-11). O papel do género na resolução do conflito. In M. L. Chaleta (Ed), *Simpósio efetuado no II Congresso Internacional Interfaces da Psicologia*, Évora, Portugal.
- Munduate, L., Alcaide, J. , & Ganaza, M. A. (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. *Revista de Psicología Social*, 8, 47-68. doi: 10.1080/02134748.1993.10821669
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26 (2), 368-376.
- Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, 126, 79-86. doi: 10.1080/00224545.1986.9713573
- Rahim, M. A. (2001). *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Westport: Quorum Books.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235. doi: 10.2139/ssrn.437684
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344. doi: 10.2466/pr0.1979.44.3c.1323
- Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123 (2), 195-210. doi: 10.1080/00223980.1989.10542976
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. *International Journal of Conflict Management*, 11 (1), 9-31. doi: 10.1108/eb022833
- Robbins, S. P. (1978). "Conflict Management" and "Conflict Resolution" are not synonymous terms. *California Management Review*, 21 (2), 67-75. doi: 10.2307/41164809
- Sorenson, P., Hawkins, K., & Sorenson, R. (1995). Gender, psychological type and conflict style preference. *Management Communication Quarterly*, 9, 115-127.
- Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 265-274. doi: 10.1002/job.4030130307
- Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *The Academy of Management Journal*, 19 (2), 315-318. doi: 10.2307/255781
- Thomas, K. W., Thomas, G. F., & Schaubhut, N. (2008). Conflict styles of men and women at six organization levels. *International Journal of Conflict Management*, 14 (2), 148-166. doi: 10.1108/10444060810856085
- Tjosvold, D. (1991). Rights and responsibilities of dissent: cooperative conflict. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4, 13-23. doi: 10.1007/BF01390435
- Trudel, J., & Reio, T. G. (2011). Managing workplace incivility: The role of conflict management styles—antecedent or antidote? *Human Resource Development Quarterly*, 22, 395–423. doi:10.1002/hrdq.20081

Van de Vliert, E., & Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 674-687. doi: 10.1037/0022-3514.66.4.674

Van de Vliert, E., Euwema, M. C., & Huismans, S. E. (1995). Managing conflict with a subordinate or a superior: Effectiveness of conglomerated behavior. *Journal of Applied Psychology*, 80 (2), 271-281. doi: 10.1037/0021-9010.80.2.271

Van de Vliert, E., & Hordijk, J. W. (1989). A theoretical position of compromising among other styles of conflict management. *Journal of Social Psychology*, 129 (5), 681-690. doi: 10.1080/00224545.1989.9713785

Van de Vliert, E., & Kabanoff, B. (1990). Toward theory-based measures of conflict management. *Academy of Management Journal*, 33, 199-209. doi: 10.2307/256359

## **PERCEÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE OS ESTILOS DE LIDERANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO NA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA**

### **Autores:**

Maria Angelina Oliveira, Mestre em Gestão das Organizações

Márcia Duarte, ESG - IPCA

Mário Basto, EST- IPCA

### **RESUMO**

A liderança e os estilos de liderança são temas que têm requerido bastante atenção por parte de gestores e dos investigadores na área Comportamento Organizacional. O foco principal das organizações é a produtividade e, conseqüentemente, os resultados obtidos. Para tal, é importante focar o desempenho, o compromisso, a eficácia e a eficiência dos trabalhadores dos diversos departamentos, e o terceiro setor não é exceção. O presente estudo de caso, realizado na Santa Casa da Misericórdia de Vila Verde (Instituição Particular de Solidariedade Social - IPSS), visa perceber se a forma de liderar de cada chefe de departamento influencia ou não o desempenho dos colaboradores. Dessa forma, foi elaborado um questionário (Multifactorial Leadership Questionnaire) que foi distribuído e preenchido por 140 funcionários de diferentes departamentos. Assim, de forma a dar resposta ao objetivo geral, verificou-se que, na ótica dos subordinados, a liderança transformacional e a transacional são os estilos mais adotados pelos líderes desta instituição. O estilo passivo foi o estilo menos utilizado, na percepção dos colaboradores. O carisma foi a variável associada à liderança com maior impacto na eficácia e satisfação dos empregados e a variável estimulação intelectual teve um impacto maior no esforço extra.

**Palavras-Chave:** estilos de liderança; instituições particulares de solidariedade social; desempenho

# EMPLOYEE PERCEPTION ON LEADERSHIP STYLES AND THEIR INFLUENCE ON PERFORMANCE: A CASE STUDY AT SANTA CASA OF MISERICÓRDIA, VILA VERDE

## ABSTRACT

The leadership and types of leadership are an issue that has required a lot of attention, both by researchers and professionals from different areas. The main focus of organizations is productivity and consequently the results. To this end, it is important to focus on performance, commitment, effectiveness and efficiency of workers of various departments and the third sector is no exception. This case study, conducted at the Santa Casa of Misericórdia of Vila Verde, aims to understand if the type of leadership of each department influences the performance of employees. For this purpose, a questionnaire was elaborated and then distributed at 140 employees of different departments. It were used the Multifactorial Leadership Questionnaire developed by Bass (1985). It was verified that the transformational and transactional leadership styles are the most adopted by the leaders of this institution. In this study, passive leadership is the least verified style. It was verified that the charisma was the style of leadership with greater impact on the efficacy and satisfaction of employees and the variable intellectual stimulation was the greater impact on extra effort.

**Keywords:** Particular institutions of social solidarity; leadership styles; performance.

## 1. INTRODUÇÃO

Liderar é o fenómeno de influência exercido pelo líder numa determinada situação, de modo a conseguir que os seguidores façam o que este deseja. É fundamentalmente orientar as pessoas para atingir determinados objetivos, como por exemplo, um desempenho de excelência (Bass & Avolio, 1999; Yukl, 2013).

A liderança não está presente somente em organizações com objetivos financeiros ambiciosos. Para atingir o sucesso organizacional é importante o exercício da liderança nas mais variadas organizações, nomeadamente nas instituições sem fins lucrativos, como é o caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS). Estas instituições precisam de líderes eficazes, uma vez que as questões sociais devem ser trabalhadas de forma cuidada e têm vindo a assumir uma importância crescente na nossa sociedade (Andrade & Franco, 2007).

As IPSS, que se designam por instituições sem fins lucrativos, não têm como orientação principal o lucro. Embora o possam ter, este não é o seu principal objetivo. As principais preocupações das IPSS assentam em missões culturais, de apoio social, de defesa de direitos

humanos, de saúde, ambientais, entre outras (Andrade & Franco, 2007). Como tal, estas instituições precisam de líderes com visão social.

O desempenho é importante numa organização, pois corresponde à execução de um cargo, uma função ou de tarefas pré-definidas, sendo este avaliado na medida em que o objetivo atingido se ajusta ou não ao esperado (Essens *et al.*, 2005).

De modo a permitir orientar esta investigação, estabeleceu-se como objetivo geral tentar perceber quais os estilos de liderança adotados pelas chefias de cada departamento na perceção dos colaboradores. Foram ainda definidos objetivos específicos, nomeadamente, procurar compreender se os estilos de liderança adotados pelas chefias influenciam o desempenho dos colaboradores e verificar de que modo os diferentes estilos de liderança influenciam positiva ou negativamente o desempenho dos colaboradores.

O instrumento utilizado foi o Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ), desenvolvido por Bass (1985), que comporta 45 questões e cujo objetivo é medir a relação entre os estilos de liderança e o desempenho.

Esta investigação pretende contribuir para o estudo do fenómeno da liderança nas IPSS. Visa ainda confirmar a validade do instrumento MLQ, desenvolvido por Bass (1985), e depois disponibilizado numa versão mais curta por Avolio & Bass (2004), para o estudo dos estilos de liderança e sua influência no desempenho dos colaboradores nas IPSS.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

A liderança é um conceito que tem sido alvo de muitos estudos no contexto das ciências sociais e humanas. Nas últimas décadas, a definição de liderança tem ganho grande importância, tornando-se um dos assuntos mais abordados por investigadores na área do comportamento organizacional.

A liderança é o processo através do qual o líder influencia os seus subordinados sobre o que fazer e como o fazer, de forma a facilitar esforços para a execução dos objetivos em comum. Desta forma, os líderes inspiram os seus seguidores a abdicar de forma espontânea dos seus interesses em prol dos da organização (Bass, 1997; Bass & Avolio, 1990; Kotter, 1990; Latham & Locke, 1991; McNeil & Clemmer, 1988; Yukl, 2013).

Liderar vai muito para além de cargos ou posições formais. Segundo Simões e Fávero (2003) resulta de um acordo voluntário e informal existente entre líderes e seguidores. Para estes autores, a liderança é descrita como sendo um processo de exercer influência, isto é, persuadir numa determinada situação, a fim de se alcançar uma finalidade que é comum a todos e que faz com os objetivos sejam alcançados.



A capacidade do líder manter a estabilidade na sua forma de liderar é um aspecto de extrema importância. O líder deve ser coeso e tratar de forma igual todos os seus seguidores e fazer com que estes tenham perfeita noção disto, pois o contrário poderá levar a atritos entre os seus seguidores e a forma como estes o vêem pode ficar abalada (Michel & LeBreton, 2011).

O elevado número de estudos acerca da liderança traduz-se num vasto leque de teorias, orientações e modelos, o que em certa parte pode dificultar o estudo da liderança. Apesar desta diversidade, são aceites habitualmente três paradigmas principais na conceitualização da liderança: a teoria dos traços do líder, as teorias comportamentais e as teorias contingenciais. Todavia, nas últimas décadas, têm surgido novas teorias, designadamente a liderança carismática, a liderança transacional e a liderança transformacional, que passam a incluir nos seus estudos, dois ou mais tipos de variáveis de liderança (por exemplo, traços, comportamentos, processos de influência, variáveis situacionais). As pesquisas passam a idealizar aspetos emocionais e simbólicos da liderança (Yukl, 2013).

As teorias contemporâneas acerca da liderança consideram a relação líder e liderado como uma relação bidirecional, apresentando vários tipos de liderança, nomeadamente a liderança transacional, a liderança transformacional, e a liderança carismática.

Na liderança transacional, o líder manipula o liderado de forma a satisfazer os seus interesses. Para tal, pode utilizar a componente recompensa, assim, o líder orienta o liderado sobre o que é necessário ser feito para poder usufruir da recompensa. Este líder pode adotar a forma de gestão por exceção ativa, ou seja, o líder supervisiona o desempenho do liderado e toma medidas corretivas se este não cumprir as regras. Por último, pode tomar a forma de liderança passiva, esperando que os problemas surjam para intervir (Bass, 1999).

Neste tipo de liderança, os líderes tendem a incluir a componente recompensa. Este é um estilo de liderança eficaz, no entanto, os seguidores precisam de perceber o que os líderes esperam deles para obterem o desempenho desejado e poderem usufruir da referida recompensa. Contudo, com o surgimento da liderança carismática e transformacional, esta teoria passou a ser relegada para segundo plano, pois estas novas teorias apresentam melhores resultados e um maior desempenho (Hernandez, Eberly, Avolio & Johnson, 2011).

Na liderança transformacional, o líder vai muito para além do que lhe é pedido, apela à consciência dos seus liderados para estes ultrapassarem os seus interesses em prol dos do grupo e da organização, elevando a moral e a motivação, promovendo a autonomia e a criatividade e envolvendo o grupo na criação de mudanças nos valores, objetivos e aspirações, que vão ao encontro dos valores dos seguidores. Clarifica sobre as expectativas de desempenho esperadas, tornando cada vez mais importante o seu papel para a satisfação no trabalho. Quando os líderes elevam os interesses dos seus seguidores, gerando

consciência e aceitação de propósitos e da missão do grupo, estimulam os seus seguidores para se focarem no grupo, em vez de só pensarem no seu interesse (Bass, 1999).

Os líderes transformacionais têm melhor relação com os seus seguidores do que os líderes transacionais. Logo, os seguidores dizem exercer bastante esforço extra em nome dos gestores que são líderes transformacionais. Organizações cujos líderes são transacionais são menos eficazes do que aquelas cujos líderes são transformacionais, particularmente se grande parte da liderança é a gestão passiva por exceção (intervindo somente quando os padrões não estão a ser seguidos). Neste caso, os liderados dizem que exercem pouco esforço para esses líderes. Mesmo assim, quando as relações líder e seguidores dependem de recompensas contingentes, esta relação também pode funcionar se os líderes conseguirem oferecer tais recompensas (Bass, 1999).

Dansereau *et al.* (2013) defendem que um bom líder deve incluir os seus seguidores nos objetivos da organização, fazendo-os participar nos processos de decisão, de modo a que estes desenvolvam novas aptidões. Estes líderes preocupam-se mais com a individualidade, dão mais valor aos seus seguidores, delegam mais e, como tal, os seguidores sentem-se mais motivados e menos controlados, o que consequentemente origina um melhor desempenho.

Posição semelhante tem Givens (2008) ao afirmar que os líderes transformacionais inspiram os seguidores a realizar mais, concentrando-se nos valores do seguidor e ajudando-os a alinhar os seus valores com os valores da organização. Ao compreender o impacto da liderança transformacional, os líderes transformacionais podem influenciar o comportamento dos liderados de modo a que o comportamento tenha um impacto positivo sobre a organização.

Quando um líder tem uma elevada autoconfiança, uma forte convicção nos seus valores e os seus liderados aceitam e acreditam nele diz-se que é um líder carismático. Para um líder ter sucesso é fundamental que consiga conquistar fascínio aos olhos dos seus seguidores. Os líderes carismáticos têm um elevado grau de confiança e estão dispostos e são capazes de mostrar aos seus seguidores novas formas de olhar para os velhos problemas, ensinando-lhes a ver as dificuldades como problemas a serem resolvidos e enfatizando soluções racionais (Bass, 1999).

Um líder carismático possui uma elevada aptidão de comunicação, principalmente a nível emotivo. Esta característica permite que os seguidores se identifiquem com ele e partilhem da sua ambição. Este líder é dotado ainda de mais três características, nomeadamente, autoconfiança elevada, elevada capacidade de influência e uma elevada firmeza de honestidade moral e valores. Este líder dispõe de seguidores com um comportamento satisfeito, motivado e devoto (House, 1977).



Enquanto as teorias mais tradicionais tinham como princípios a tomada de decisão mais coerente, os estilos de liderança transformacional e carismático atribuem importância aos valores e sentimentos dos seus seguidores. Estas teorias preocupam-se com a influência dos estilos de liderança no desempenho dos colaboradores, contudo preocupam-se com a compatibilidade entre objetivos pessoais e objetivos organizacionais (Yukl, 1999).

As lideranças transformacional e carismática colocam destaque na importância do comportamento, dos afetos e dos conhecimentos do líder de forma a motivar os seguidores. Estes estilos de liderança permitem que o líder alcance elevados níveis de segurança e confiança sobre os seguidores (Hernandez *et al.*, 2011).

Segundo Cunha *et al.* (2006), carisma é uma palavra grega que significa “talento de inspiração divina”. Max Weber (citado por Cunha *et al.*, 2006) utilizou este termo, para explicar que os liderados acreditavam que o seu líder possuía enormes qualidades. Desta forma, em situações de crise, seguiam-no e confiavam na sua capacidade de vencer e este conseguia exercer influência nos seus liderados sem ter que recorrer à autoridade.

Yukl (2013) defende a ideia de que é difícil avaliar a eficácia de um líder, dadas as inúmeras medidas de eficácia existentes torna-se difícil saber qual a mais relevante. Relativamente à liderança transformacional e carismática são muitas vezes tratadas como equivalentes, mas existem diferenças entre si, que apesar de se sobreporem de forma parcial, estão assentes em pressupostos diferentes (Yukl, 1999).

Em oposição, Bass (1990) defende que o carisma é uma característica associada aos líderes transformacionais, por isso não distingue liderança transformacional da liderança carismática. Problemas, mudanças rápidas e incertezas exigem uma organização flexível com líderes que inspirem os colaboradores a participar com entusiasmo nos esforços da equipa e a participar nas metas organizacionais. Quando a organização está em renovação e mudança, o líder transformacional deve possuir carisma, atenção ao desenvolvimento individual, capacidade e vontade de estimulação intelectual, para conseguir despertar a atenção dos colaboradores, e a sua liderança deve ser promovida através de políticas de recrutamento, seleção, promoção, formação, bem-estar e desempenho.

Bass (1990) defende o binómio transformacional-carismático e diz-nos que o carisma é um elemento essencial na liderança transformacional, mas não é suficiente para originar um processo transformacional.

Um líder carismático pode não ser transformacional, mas a liderança transformacional contém um elemento de carisma. Os líderes transformacionais tentam fortalecer os seus seguidores, enquanto alguns líderes carismáticos trabalham no sentido oposto, isto é,

incutem-lhes a lealdade individual tornando-os frágeis e submissos (Cunha *et al.*, 2006; Rego & Cunha, 2004).

A implementação da liderança transformacional dentro da organização pode ajudar no recrutamento, pois os candidatos são atraídos a uma organização cujo líder é carismático e possui uma imagem pública como um líder confiante, bem-sucedido, otimista e dinâmico (Bass, 1990).

Bass e Avolio, em 1990, adicionaram ao modelo inicial a noção de *laissez-faire* (deixa fazer), caracterizada pela inexistência de comportamentos de liderança. Segundo Bass e Avolio (1999), este estilo de liderança é simplesmente a negação da liderança, onde o líder evita tomar uma posição, ou seja, abdica da sua autoridade, no que resulta normalmente na ineficácia dos resultados atingidos. Assim sendo, a liderança *laissez-faire* é caracterizada pela inatividade por parte do líder em detrimento dos problemas que surgem, estes só tomam atitudes quando os problemas são graves. Na liderança transformacional e transacional existe um ambiente com objetivos definidos, mas na liderança *laissez-faire* tal não é possível, pois o líder não utiliza uma estratégia, adia a tomada de decisões, ignora as suas obrigações e poder. As dimensões que caracterizam a liderança *laissez-faire* são a gestão por exceção passiva e a categoria *laissez-faire*.

A gestão por exceção passiva é caracterizada por uma espécie de inatividade do líder face aos problemas que apenas atuam quando os problemas agravam, enquanto no *laissez-faire* o tipo de conduta do líder é caracterizado pela ausência de condutas de liderança. Nesta categoria, os líderes não se envolvem nos assuntos, evitam a tomada de decisões, isto é, encontram-se ausentes quando são precisos (Bass & Avolio, 1999).

A liderança *laissez-faire* é o evitamento ou ausência de liderança. Líderes com pontuação elevada na liderança do *laissez-faire* evitam tomar decisões, tem receio ou falta de segurança em tomar medidas e estão ausentes quando necessário. Os investigadores argumentam que a liderança *laissez-faire* representa a ausência de qualquer liderança (transformacional ou transacional) e deve ser tratada separadamente das outras dimensões (Avolio, 1999; Bass, 1998, citados por Judge & Piccolo, 2004).

Avolio e Bass (2004) apresentaram um modelo composto por três estilos de liderança: a liderança transformacional, a liderança transacional e a liderança passiva.

A liderança transformacional é composta pelo carisma, estimulação intelectual e consideração individualizada, enquanto a liderança transacional é constituída pela eventual recompensa e gestão por exceção, a liderança passiva é formada pela junção das variáveis gestão por exceção passiva e *laissez-faire* (deixar fazer). Este modelo de liderança será utilizado ao longo do estudo efetuado (Avolio & Bass, 2004). Os autores medem o

desempenho através de três variáveis: esforço extra, eficácia e satisfação. O esforço extra indica a capacidade do líder levar os subordinados a fazerem mais do que é esperado. A eficácia dá-se quando o grupo atinge elevados níveis de eficácia. A satisfação avalia o modo como o tipo de liderança proporciona um bom ambiente de trabalho.

### **3. METODOLOGIA**

Como apoio teórico para o presente estudo, foi utilizado o modelo de Avolio e Bass (2004) que distingue três tipos de liderança: liderança transformacional, liderança transacional e liderança passiva. Relativamente à recolha dos dados optou-se por utilizar o instrumento criado originalmente por Bass (1985): o questionário de Liderança Multifatorial (MLQ), que mede as três dimensões da liderança e que é o mais utilizado em estudos organizacionais.

O objetivo geral que preside a esta investigação é tentar perceber quais os estilos de liderança adotados pelas chefias de cada departamento na perceção dos colaboradores. No que concerne aos objetivos específicos, procurou-se compreender se os estilos de liderança adotados pelas chefias influenciam o desempenho dos colaboradores e verificar de que modo diferentes estilos de liderança influenciam positiva ou negativamente o desempenho dos colaboradores.

Os dados foram recolhidos através de um questionário composto por duas partes. Uma primeira parte que visava obter alguma informação do perfil sociodemográfico do respondente, em que foram medidas as variáveis idade, género, estado civil, nível de escolaridade e departamento onde desempenhava o cargo, e uma segunda parte composta por 45 questões medidas numa escala de Likert de cinco pontos, que constitui o questionário de Liderança Multifatorial (MLQ). Existem várias versões deste questionário, cujo objetivo é medir estilos de liderança e desempenho. A versão usada no presente estudo é a versão curta do MLQ-5X (Avolio & Bass, 2004). Todas as questões possuem cinco categorias de resposta ordenada: nunca, raramente, algumas vezes, muitas vezes e sempre.

O modelo testado neste estudo (Avolio & Bass, 2004) considera o modelo de seis dimensões de Avolio, Bass e Jung (1999) para medir os estilos de liderança: carisma/inspiração, estimulação intelectual e consideração individualizada, que caracterizam o líder transformacional; eventual recompensa e gestão por exceção que caracterizam o líder transacional; fusão das escalas gestão por exceção passiva e laissez faire que caracteriza o líder na liderança passiva, isto é, a ausência de liderança.

O modelo é formado por três variáveis endógenas dependentes que medem o desempenho, nomeadamente através das questões 39, 42 e 44 (esforço extra), 37, 40, 43 e 45 (eficácia) e 38 e 41 (satisfação). É também constituído por seis variáveis exógenas independentes, que medem as dimensões afetas aos diferentes estilos de liderança através das questões 6, 9,



10, 13, 14, 18, 21, 23, 25, 26, 34 e 36 (carisma), 2, 8, 30 e 32 (estimulação intelectual), 15, 19, 29 e 31 (consideração individualizada), 1, 11, 16 e 35 (eventual recompensa), 4, 22, 24 e 27 (gestão por exceção) e 3, 5, 7, 12, 17, 20, 28 e 33 (liderança passiva).

Avolio & Bass (2004) descrevem as variáveis da seguinte forma:

**Carisma** - Atributos positivos dos líderes (poder de influência, ideais e valores de ordem superior), que fazem com que este construa laços emocionais e de confiança com os seguidores, enfatizando um sentido coletivo de missão e valores;

**Estimulação Intelectual** - Pressupõe o desafio das crenças dos seguidores, analisando as suas inspirações/motivações, gerando, desta forma, elevadas expectativas, adequando comportamentos e atitudes com a finalidade de juntar esforços;

**Consideração Individualizada** - É definida tendo em conta as necessidades individuais dos seguidores, desenvolvendo deste modo as suas forças;

**Eventual Recompensa** - O líder concentra-se em definir tarefas e o seu cumprimento leva a que os seguidores sejam recompensados, através de recompensas (materiais ou psicológicas);

**Gestão por Exceção** – Líder evita tomar posições, só intervém na organização se algo não estiver conforme o estabelecido;

**Liderança passiva** - Ausência de liderança, isto é, estes líderes evitam envolver-se na tomada de decisões, deste modo, encontram-se quase sempre ausentes. De destacar que este tipo de liderança tem um impacto negativo no desempenho da organização;

**Esforço Extra** - Entende-se como a capacidade de levar os outros a fazer mais do que o esperado, ou seja, a superação das suas expectativas;

**Eficácia** - Um bom líder é aquele que está à frente de um grupo com elevados níveis de eficácia. Este é capaz de ir ao encontro das necessidades de cada membro do grupo;

**Satisfação** - Avalia a satisfação que determinado tipo de liderança provoca nos liderados, verificando se a forma de intervenção do líder desenvolve um ambiente de trabalho agradável e apropriado.

Todas estas variáveis são latentes, o que significa que não são diretamente observadas ou mensuradas. A sua quantificação é feita indiretamente através das chamadas variáveis manifestas, que no caso presente são itens de um questionário estruturado para o efeito.

A população alvo é constituída por todos os funcionários da parte hospitalar, infantil e lar da Santa Casa da Misericórdia de Vila Verde. Estes funcionários encontram-se distribuídos pelos seguintes departamentos: Contabilidade, Oftalmologia, Farmácia Hospitalar,

Cirurgia/Bloco, SAP, Atendimento, SIE, Imagiologia, Laboratório, Fisioterapia, Infantário, Unidade de Cuidados Continuados Integrados Média Duração (UCCI MD), Unidade de Cuidados Continuados Integrados Longa Duração (UCCI LD), Recursos Humanos/Formação/Qualidade, Lar 1 e Lar 2.

A recolha dos dados foi efetuada entre os dias 15 e 28 de fevereiro de 2017 e não foi dada qualquer compensação monetária ou de outra ordem aos respondentes.

Conseguiu-se obter respostas de 140 colaboradores, num total de 362, nomeadamente de 19 homens e 121 mulheres. A taxa de respostas dos funcionários foi de aproximadamente 38.7%.

Os dados recolhidos foram inseridos no software IBM SPSS Statistics (2014) para posterior tratamento estatístico. Previamente ao tratamento dos dados, procedeu-se à inspeção dos dados, tendo por objetivo detetar situações que pudessem influenciar de forma marcada os procedimentos estatísticos a realizar. Não foram observados valores em falta, variáveis com variabilidades reduzidas ou marcados outliers, pelo que todas as variáveis e casos foram utilizados. Para testar a fiabilidade das dimensões consideradas, a validade das relações causais hipotéticas e estimar o impacto de cada variável exógena em cada uma das variáveis endógenas, o procedimento seguido foi o de modelação por equações estruturais (SEM). Trata-se de um procedimento estatístico que visa testar a validade de modelos teóricos, constituído por múltiplas variáveis latentes endógenas e exógenas, em que cada uma é medida a partir de variáveis observadas diretamente, denominadas variáveis manifestas ou indicadores, permitindo a análise simultânea de relações mais ou menos complexas entre variáveis latentes. Este tipo de modelos descreve melhor processos reais do que a análise de equações de regressão individuais (Ringle *et al.*, 2005).

#### **4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

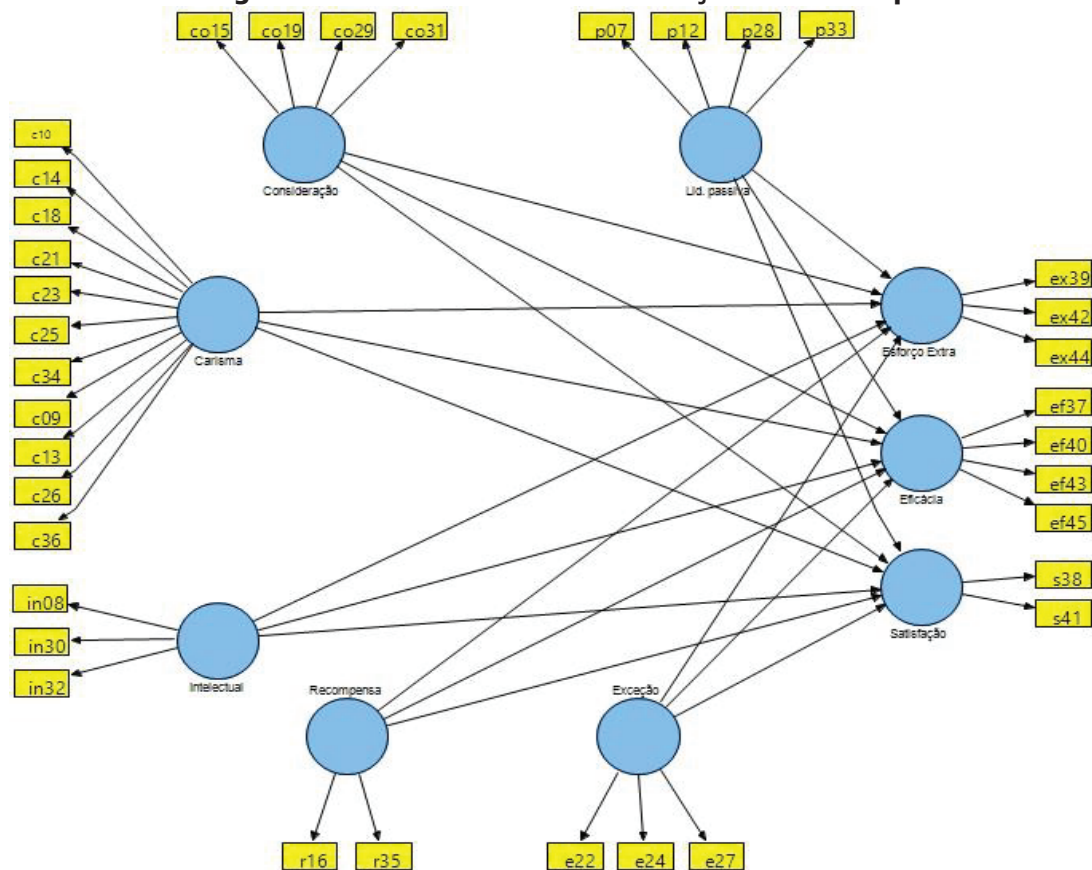
O procedimento estatístico PLS-SEM foi o escolhido devido ao objetivo do estudo essencialmente preditivo, à escala de medida ordinal das variáveis manifestas, à não normalidade multivariada dos dados e à dimensão relativamente reduzida da amostra (140 casos). O software usado para analisar o modelo PLS-SEM foi o SmartPLS 2.0 (Ringle *et al.*, 2005).

Antes de se proceder à análise do modelo PLS-SEM, os loadings do modelo de medida foram analisados. Três indicadores foram eliminados por apresentarem valores demasiado baixos. Para os loadings com valores entre 0.4 e 0.7, o impacto da eliminação desses indicadores no AVE e na fiabilidade compósita conduziu à opção de eliminar mais seis indicadores, tendo ficado o modelo final com 36 indicadores. Foram excluídas as questões 6 (carisma), 2

(estimulação intelectual), 1 e 11 (eventual recompensa), 4 (gestão por exceção) e 3, 5, 17 e 20 (liderança passiva).

O diagrama do modelo PLS-SEM final testado, que relaciona as diversas variáveis latentes e estas com os seus indicadores, encontra-se representado na Figura 1. O modelo estrutural é constituído por três equações lineares, em que a variável dependente de cada equação é uma das dimensões do desempenho e as variáveis predictoras são formadas por todas as dimensões que medem os estilos de liderança.

**Figura 1: Modelo testado e suas relações causais hipotéticas**



Todos os valores do VIF para o modelo de medida se encontram abaixo do valor 5, o que indicia que não existem problemas de multicolinearidade neste submodelo.

Todos os loadings apresentam valores elevados acima de 0.708, exceto dois indicadores, cujo loadings são de 0.661 e 0.665. Os valores dos loadings encontram-se a negrito e a itálico na Tabela 1. Todos os loadings cruzados com outros constructos se revelaram inferiores aos loadings associados ao constructo que medem. Estes valores servem de suporte à validade convergente e discriminante do modelo.



**Tabela 1: Loadings**

	Carisma	Consideração	Exceção	Eficácia	Esforço Extra	Intelectual	Liderança passiva	Recompensa	Satisfação
<b>c09</b>	<b>0.765</b>	0.631	0.496	0.635	0.628	0.647	-0.409	0.571	0.602
<b>c10</b>	<b>0.737</b>	0.670	0.494	0.699	0.623	0.639	-0.419	0.585	0.713
<b>c13</b>	<b>0.794</b>	0.561	0.513	0.683	0.644	0.614	-0.449	0.552	0.606
<b>c14</b>	<b>0.754</b>	0.546	0.586	0.654	0.591	0.559	-0.367	0.583	0.541
<b>c18</b>	<b>0.661</b>	0.632	0.440	0.500	0.500	0.518	-0.350	0.482	0.525
<b>c21</b>	<b>0.767</b>	0.633	0.608	0.710	0.597	0.522	-0.604	0.567	0.632
<b>c23</b>	<b>0.740</b>	0.563	0.589	0.581	0.651	0.561	-0.388	0.542	0.623
<b>c25</b>	<b>0.749</b>	0.453	0.572	0.676	0.581	0.519	-0.440	0.490	0.599
<b>c26</b>	<b>0.846</b>	0.654	0.496	0.739	0.671	0.672	-0.464	0.670	0.666
<b>c34</b>	<b>0.665</b>	0.419	0.500	0.533	0.410	0.347	-0.319	0.383	0.444
<b>c36</b>	<b>0.819</b>	0.625	0.632	0.754	0.694	0.589	-0.363	0.729	0.754
<b>co15</b>	0.540	<b>0.776</b>	0.478	0.569	0.644	0.663	-0.243	0.588	0.581
<b>co19</b>	0.627	<b>0.786</b>	0.506	0.614	0.574	0.581	-0.472	0.468	0.609
<b>co29</b>	0.587	<b>0.853</b>	0.508	0.595	0.665	0.694	-0.359	0.596	0.594
<b>co31</b>	0.738	<b>0.833</b>	0.576	0.686	0.727	0.724	-0.445	0.593	0.680
<b>e22</b>	0.611	0.523	<b>0.849</b>	0.577	0.572	0.479	-0.319	0.446	0.487
<b>e24</b>	0.601	0.567	<b>0.867</b>	0.652	0.643	0.586	-0.378	0.575	0.599
<b>e27</b>	0.611	0.539	<b>0.835</b>	0.545	0.542	0.482	-0.292	0.456	0.499
<b>ef37</b>	0.725	0.734	0.623	<b>0.854</b>	0.752	0.692	-0.435	0.709	0.770
<b>ef40</b>	0.773	0.636	0.550	<b>0.850</b>	0.728	0.653	-0.515	0.627	0.727
<b>ef43</b>	0.776	0.641	0.675	<b>0.851</b>	0.792	0.696	-0.542	0.680	0.784
<b>ef45</b>	0.649	0.550	0.500	<b>0.824</b>	0.663	0.531	-0.490	0.585	0.618
<b>ex39</b>	0.563	0.516	0.544	0.591	<b>0.716</b>	0.530	-0.254	0.542	0.579
<b>ex42</b>	0.720	0.789	0.619	0.785	<b>0.900</b>	0.791	-0.460	0.703	0.770
<b>ex44</b>	0.735	0.715	0.598	0.817	<b>0.911</b>	0.774	-0.514	0.707	0.798
<b>in08</b>	0.556	0.613	0.405	0.614	0.657	<b>0.826</b>	-0.395	0.583	0.663
<b>in30</b>	0.665	0.736	0.554	0.609	0.713	<b>0.836</b>	-0.307	0.600	0.647
<b>in32</b>	0.689	0.742	0.590	0.725	0.761	<b>0.888</b>	-0.456	0.670	0.664
<b>p07</b>	-0.433	-0.389	-0.266	-0.418	-0.359	-0.331	<b>0.793</b>	-0.289	-0.373
<b>p12</b>	-0.531	-0.435	-0.361	-0.519	-0.452	-0.436	<b>0.819</b>	-0.357	-0.449
<b>p28</b>	-0.393	-0.227	-0.238	-0.380	-0.282	-0.239	<b>0.801</b>	-0.149	-0.263
<b>p33</b>	-0.423	-0.428	-0.370	-0.551	-0.477	-0.427	<b>0.841</b>	-0.332	-0.427
<b>r16</b>	0.503	0.499	0.388	0.494	0.541	0.545	-0.262	<b>0.749</b>	0.466
<b>r35</b>	0.703	0.626	0.550	0.743	0.712	0.644	-0.326	<b>0.884</b>	0.675
<b>s38</b>	0.723	0.692	0.526	0.775	0.774	0.719	-0.375	0.669	<b>0.927</b>
<b>s41</b>	0.791	0.723	0.634	0.829	0.813	0.720	-0.511	0.654	<b>0.935</b>

Os valores do alfa de Cronbach e do índice de fiabilidade compósita para cada constructo revelam na generalidade uma fiabilidade muito boa dos mesmos. Só o valor do alfa de Cronbach para o constructo recompensa se apresentou fraco, com um valor de 0.522, mas,



em contrapartida, os valores do índice de fiabilidade compósita, índice preferível ao anterior, exibiram valores muito bons, sendo o menor valor obtido de 0.803 para essa mesma dimensão Recompensa (Tabela 2). Estes valores são compatíveis com a unidimensionalidade e a validade convergente dos constructos. De igual modo, a extração de componentes principais para cada dimensão, pelo critério de Kaiser, foi de uma única componente.

**Tabela 2: Alfa Cronbach e Fiabilidade Compósita**

	Alfa de Cronbach	Fiabilidade Compósita
Carisma	0.924	0.936
Consideração	0.828	0.886
Eficácia	0.866	0.909
Esforço Extra	0.799	0.883
Exceção	0.809	0.887
Intelectual	0.808	0.887
Liderança passiva	0.832	0.887
Recompensa	0.522	0.803
Satisfação	0.846	0.928

Os valores obtidos para a variância média extraída (AVE) foram, para todos os constructos, superiores 0.5, reforçando os resultados obtidos anteriormente que apontam para uma boa validade convergente (Tabela 3).

**Tabela 3: AVE**

	AVE
Carisma	0.572
Consideração	0.660
Eficácia	0.714
Esforço Extra	0.718
Exceção	0.723
Intelectual	0.723
Liderança passiva	0.662
Recompensa	0.672
Satisfação	0.866

O critério de Fornell-Lacker não é verificado para quatro constructos (Tabela 4). Este critério levanta alguns problemas relativamente à validade discriminante do modelo e deve-se, pelo menos em parte, ao facto de algumas dimensões apresentarem correlações algo elevadas. Apesar desta limitação, e face aos valores obtidos para os outros critérios, assim como aos resultados obtidos na literatura, decidiu-se pela manutenção das dimensões assim definidas.



**Tabela 4: Critério Fornell-Larcker (raiz quadrada do AVE na diagonal)**

	Carisma	Consideração	Eficácia	Esforço Extra	Exceção	Intelectual	Liderança passiva	Recompensa	Satisfação
Carisma	<b>0.756</b>								
Consideração	0.771	<b>0.813</b>							
Eficácia	0.868	0.761	<b>0.845</b>						
Esforço Extra	0.800	0.806	0.872	<b>0.847</b>					
Exceção	0.713	0.639	0.699	0.692	<b>0.851</b>				
Intelectual	0.751	0.821	0.766	0.837	0.610	<b>0.850</b>			
Liderança passiva	-0.552	-0.470	-0.587	-0.497	-0.390	-0.456	<b>0.814</b>		
Recompensa	0.749	0.692	0.772	0.774	0.583	0.728	-0.361	<b>0.820</b>	
Satisfação	0.814	0.760	0.863	0.853	0.625	0.773	-0.478	0.710	<b>0.931</b>

Os valores do VIF para os constructos exógenos do modelo estrutural variaram entre 1.478 (para a variável passiva) e 4.237 (para a variável carisma). Estes valores encontram-se abaixo do valor 5, o que indicia que não existem problemas de multicolinearidade neste submodelo.

A significância do modelo foi estimada usando reamostragem bootstrap, em que 5000 subamostras foram aleatoriamente retiradas da amostra original com reposição. No modelo de medida, todos os loadings se mostraram fortemente significativos. No modelo estrutural, os valores obtidos encontram-se na Tabela 5. Dos 18 caminhos do modelo, só 8 se mostraram significativos para  $\alpha = 0.05$ , estando representados na tabela a negro.

Para avaliar a capacidade preditiva das equações estimadas, os coeficientes de determinação foram calculados. Os valores de  $R^2$  obtidos indicam uma força de associação substancial, com valores desde 0.734 para a variável Satisfação até 0.826 para a variável Eficácia. Assim, o modelo explica 73.4% da Satisfação, 81.0% do Esforço Extra e 82.6% da Eficácia. Os valores encontram-se na Tabela 6, juntamente com os valores dos índices de redundância.



**Tabela 5: Coeficiente do modelo estrutural e estimativas bootstrap**

	Coeficiente	Estatística t	Valor de prova
<b>Carisma -&gt; Eficácia</b>	0.403	5.509	0.000
Carisma -> Esforço Extra	0.115	1.214	0.225
<b>Carisma -&gt; Satisfação</b>	0.418	3.870	0.000
Intelectual -> Eficácia	0.110	1.411	0.158
<b>Intelectual -&gt; Esforço Extra</b>	0.333	4.215	0.000
<b>Intelectual -&gt; Satisfação</b>	0.248	2.356	0.019
Consideração -> Eficácia	0.052	0.694	0.488
Consideração -> Esforço Extra	0.167	1.939	0.053
Consideração -> Satisfação	0.144	1.547	0.122
Exceção -> Eficácia	0.114	1.959	0.050
<b>Exceção -&gt; Esforço Extra</b>	0.144	2.192	0.028
Exceção -> Satisfação	0.016	0.215	0.830
<b>Recompensa -&gt; Eficácia</b>	0.229	3.321	0.001
<b>Recompensa -&gt; Esforço Extra</b>	0.221	3.360	0.001
Recompensa -> Satisfação	0.099	1.268	0.205
<b>Liderança passiva -&gt; Eficácia</b>	-0.163	3.444	0.001
Liderança passiva -> Esforço Extra	-0.067	1.614	0.107
Liderança passiva -> Satisfação	-0.024	0.502	0.615

**Tabela 6:  $R^2$ ,  $R^2_{adj}$  e Redundância**

	R quadrado	R quadrado ajustado	Redundância
<b>Eficácia</b>	0.826	0.818	0.589
<b>Esforço Extra</b>	0.810	0.801	0.581
<b>Satisfação</b>	0.734	0.722	0.636

Os valores obtidos da redundância estão em consonância e não reduzem de forma significativa os valores obtidos para os coeficientes de determinação  $R^2$ , apresentando valores bastante satisfatórios na percentagem de variação explicada dos indicadores dos constructos endógenos pelos constructos exógenos.

Juntamente com os coeficientes de impacto estimados e a sua significância, a dimensão de efeito fornecida pelos índices  $f^2$  ajudam a avaliar a dimensão do impacto de cada constructo exógeno na respetiva variável endógena (Tabela 7). Os valores a negrito representam efeitos moderados sendo os restantes mais ou menos fracos.

**Tabela 7:  $f^2$  (com os efeitos moderados a negrito)**

Exógena\Endógena	Eficácia	Esforço Extra	Satisfação
<b>Carisma</b>	<b>0.220</b>	0.017	<b>0.155</b>
<b>Intelectual</b>	0.018	<b>0.156</b>	0.062
<b>Consideração</b>	0.004	0.039	0.021
<b>Recompensa</b>	0.111	0.094	0.013
<b>Exceção</b>	0.035	0.051	0.000
<b>Liderança passiva</b>	0.103	0.016	0.002



Os valores de  $f^2$  revelam que na explicação da variável endógena eficácia o maior efeito observado, efeito este moderado, é dado pela variável carisma, isto é, carisma é a variável exógena que maior redução produziria na explicação da variância da variável eficácia se aquela fosse omitida do modelo. Desta forma carisma, seguida da recompensa e liderança passiva são as variáveis que mais explicam a eficácia, apesar do efeito produzido por estas duas últimas variáveis ser fraco, embora significativo ( $p < 0.05$ ).

Para o esforço extra é observado um efeito moderado para a variável estimulação intelectual, seguida da recompensa com um efeito fraco de 0.094 e um efeito ainda mais fraco para a variável exceção com um valor de 0.051. Estas foram as três variáveis exógenas que se mostraram significantes para  $\alpha = 0.05$ .

No que respeita ao terceiro constructo endógeno, a satisfação, um efeito moderado é observado novamente para a variável carisma seguida da variável intelectual com um valor fraco de 0.062, ambas significantes para  $\alpha = 0.05$ .

As variáveis exógenas cujos coeficientes se revelaram significativos foram as que também apresentaram coeficientes de impacto maiores e maior efeito na explicação das variáveis endógenas.

Observa-se um maior impacto da liderança transformacional do que da liderança transacional no desempenho, quer a nível de eficácia, esforço extra ou satisfação. A liderança passiva tem um efeito negativo mais marcado na eficácia.

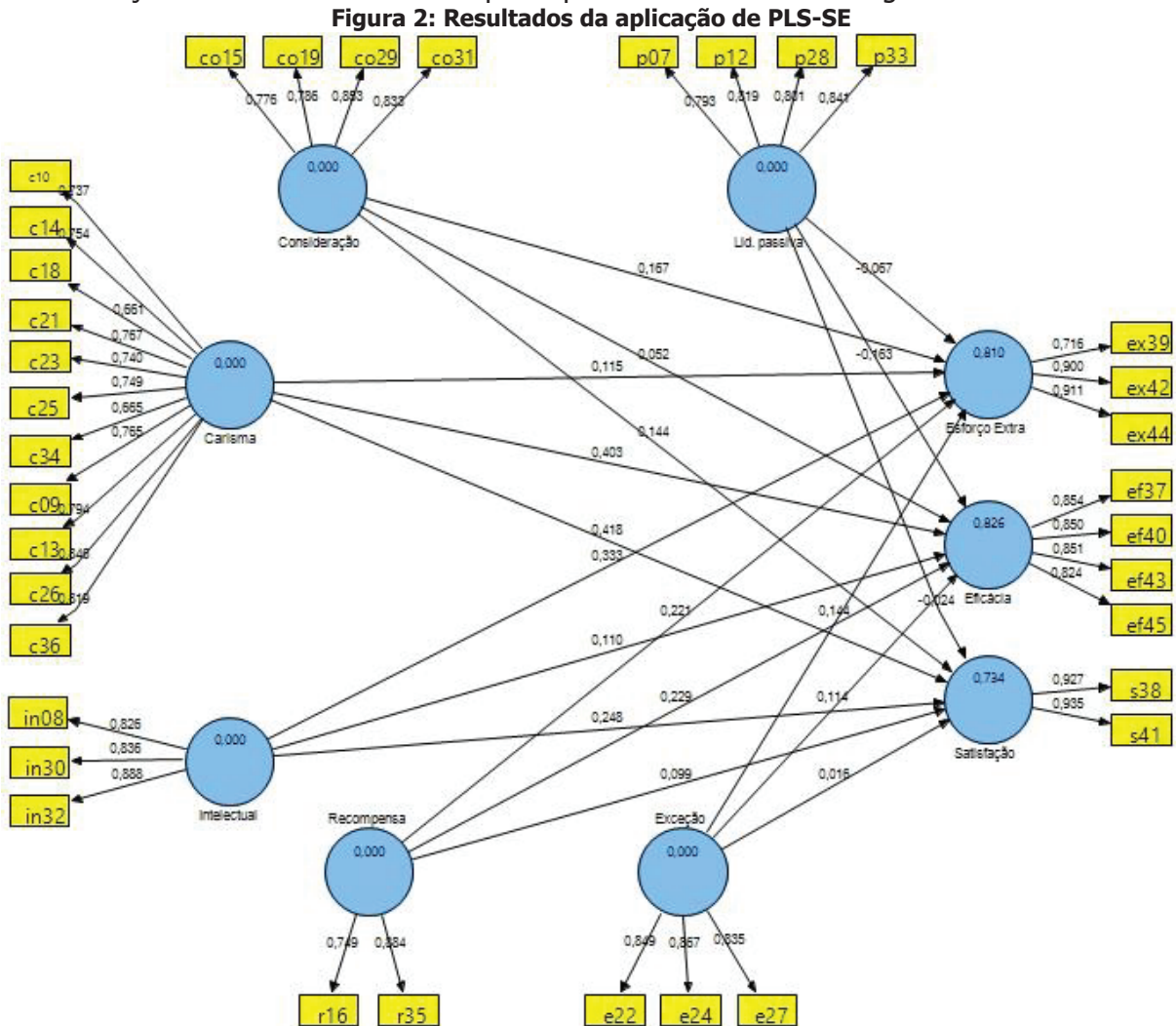
Na determinação da relevância preditiva, os valores de  $Q^2$  foram obtidos pelo algoritmo blindfolding. Os valores obtidos, quer para a cv-redundância quer para a cv-comunalidade, exibiram valores superiores a 0.35, o que indica que a relevância preditiva do modelo é grande, quer incluindo ou não o modelo estrutural na previsão dos dados omitidos (tabela 8).

**Tabela 8: Estatística  $Q^2$  de Stone-Geiser**

	cv-redundância	cv-comunalidade
<b>Carisma</b>		0.572
<b>Intelectual</b>		0.723
<b>Consideração</b>		0.660
<b>Recompensa</b>		0.670
<b>Exceção</b>		0.723
<b>Liderança passiva</b>		0.662
<b>Eficácia</b>	0,573	0.714
<b>Esforço Extra</b>	0.562	0.717
<b>Satisfação</b>	0.618	0.866

Para avaliar o ajustamento global do modelo recorreu-se aos índices GoF e SRMR (standardized root mean square residual). O SRMR deverá apresentar valores inferiores a 0.08 (Hu & Bentler 1998). O valor obtido para o SRMR foi de 0.073, valor este inferior a 0.08, indiciando um bom ajustamento do modelo. O valor de GoF corrobora o ajustamento com um valor elevado de 0.726.

O resultado gráfico do PLS-SEM com os valores dos loadings, dos coeficientes de determinação e dos coeficientes de impacto pode ser observado na Figura 2.



As medidas descritivas obtidas para cada dimensão estão representadas na tabela 9. Verifica-se que a liderança passiva está muito fracamente representada, havendo poucas diferenças entre os restantes estilos de liderança, sendo o carisma o estilo que predomina na amostra.



**Tabela 9: Medidas descritivas para cada dimensão**

	Carisma	Intelectual	Consideração	Recompensa	Exceção	Liderança passiva	
<b>Média</b>	2.830	2.730	2.658	2.748	2.675	1.051	
<b>Desvio padrão</b>	0.652	0.720	0.762	0.678	0.748	0.841	
<b>Mínimo</b>	1.332	1.301	1.000	1.000	1.000	0.000	
<b>Máximo</b>	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	
<b>Percentis</b>	<b>25</b>	2.378	2.109	2.000	2.208	2.000	0.262
	<b>50</b>	2.930	2.673	2.735	2.802	2.691	1.000
	<b>75</b>	3.357	3.301	3.235	3.000	3.309	1.511

Apresentam-se na tabela 10 os valores médios de cada variável exógena e endógena por departamento, onde podemos facilmente visualizar os estilos de liderança predominantes na amostra. Constata-se que a liderança transformacional (carisma, estimulação intelectual e consideração individualizada) e a transacional (eventual recompensa e gestão por exceção) são os estilos de liderança mais adotados pelos líderes na ótica dos seus subordinados. Em contrapartida, a liderança passiva é o estilo menos utilizado pelas chefias, na percepção dos colaboradores.

**Tabela 10: Valores médios para as diferentes dimensões por departamento**

	Carisma	Intelectual	Consideração	Recompensa	Exceção	Liderança passiva	Eficácia	Esforço Extra	Satisfação
<b>Atendimento (n=16)</b>	2.442	2.479	2.404	2.427	2.461	1.697	2.505	2.391	2.407
<b>Cirurgia/Bloco (n=6)</b>	2.360	2.205	2.070	2.302	2.207	1.540	2.415	2.348	2.248
<b>Contabilidade (n=14)</b>	2.717	2.317	2.333	2.418	2.806	0.970	2.651	2.351	2.612
<b>Farmácia (n=3)</b>	2.481	2.230	1.922	3.069	3.023	0.769	3.085	2.549	2.010
<b>Fisioterapia (n=9)</b>	2.739	2.586	2.528	2.845	2.675	1.468	2.783	2.706	2.838
<b>Imagiologia (n=6)</b>	3.119	3.384	3.228	3.236	3.076	2.059	3.207	3.189	3.167
<b>Infantário (n=15)</b>	2.979	2.868	2.746	3.016	2.747	0.981	3.120	2.850	3.032
<b>Laboratório (n=4)</b>	3.721	3.429	3.369	3.250	3.595	0.000	3.698	2.968	3.514
<b>LAR 1 (n=17)</b>	3.314	3.261	3.451	3.178	3.059	0.306	3.377	3.256	3.235
<b>LAR 2 (n=7)</b>	3.015	3.079	2.784	3.086	3.001	0.607	3.114	3.247	3.355
<b>Oftalmologia (n=3)</b>	3.288	3.327	3.772	3.208	4.000	0.577	3.773	3.696	4.000
<b>RH-Formação- Qualidade (n=7)</b>	2.097	1.919	1.933	1.916	2.152	1.178	2.300	2.101	2.286
<b>SAP (n=4)</b>	3.081	2.732	2.992	3.104	3.018	0.804	3.062	2.936	3.371
<b>SIE (n=3)</b>	2.453	2.209	2.183	2.333	2.333	1.079	2.284	2.205	2.010
<b>UCCI-ULDMD (n=13)</b>	2.579	2.565	2.202	2.463	2.006	1.535	2.457	2.409	2.580
<b>UCCI-UMDR (n=13)</b>	3.022	2.962	2.756	2.740	2.324	0.677	3.047	2.805	3.042

Os departamentos que são percebidos, na amostra, como tendo uma liderança de predomínio transformacional são: Laboratório, LAR1, Imagiologia, UCCIUMDR e UCCI-ULDM. Por sua vez todos os outros departamentos entendem-se como tendo uma liderança de predomínio transacional. De realçar, no entanto, que além das diferenças obtidas serem muito pequenas, o tamanho das amostras também o é, não permitindo detetar a existência

de diferenças significativas. Ou seja, não é possível dizer que existe uma percepção de liderança real diferente entre os diversos departamentos.

Para uma global visualização da influência dos diversos tipos de liderança em cada um dos três tipos de desempenho dos colaboradores, uma metodologia idêntica à seguida por Bass (1990) foi analisada.

Assim, para cada uma das variáveis dependentes, considerou-se o empregado como eficaz, que efetua esforço extra ou como estando satisfeito, se os respetivos scores fossem superiores a 3. Sendo assim, tendo em consideração os valores médios, os colaboradores do Laboratório, LAR1, Oftalmologia, Imagiologia, SAP, UCCI-UMDR, LAR2, Infantário e Farmácia consideram-se eficazes. Por sua vez, os que efetuam esforço Extra dizem respeito ao LAR1, Oftalmologia, Imagiologia e LAR2. Os colaboradores do Laboratório, LAR1, Oftalmologia, Imagiologia, SAP, UCCI-UMDR, LAR2 e Infantário julgam-se satisfeitos. De realçar que alguns departamentos não atingiram, em média, o valor 3 para nenhuma das 3 dimensões de desempenho, o que revela um desempenho algo deficiente dos colaboradores. Estão nesta situação os seguintes departamentos: Fisioterapia, Cirurgia/Bloco, Contabilidade, UCCI-ULDM, SIE, Atendimento, RH-Formação-Qualidade.

## **5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

De modo a permitir orientar esta investigação foram estabelecidos um conjunto de objetivos baseados na problemática de investigação. O objetivo geral era tentar perceber quais os estilos de liderança adotados pelas chefias de cada departamento na percepção dos colaboradores e os objetivos específicos eram procurar compreender se os estilos de liderança adotados pelas chefias influenciavam o desempenho dos colaboradores e verificar de que modo diferentes estilos de liderança influenciavam positiva ou negativamente o desempenho dos colaboradores.

Esta investigação foi realizada exclusivamente numa organização, o que faz com que se trate de um estudo de caso. Depois de recolhidos os questionários, os dados foram submetidos a um tratamento estatístico de forma a responder aos objetivos propostos. O modelo não foi rejeitado, os indicadores revelaram-se adequados, os constructos apresentaram uma fiabilidade muito boa, o modelo apresentou uma relevância preditiva elevada e um bom ajustamento.

Contudo, na análise dos loadings de medida eliminaram-se 9 indicadores, uma vez que apresentaram valores demasiado baixos, tendo ficado o modelo final com 36 indicadores. Foram excluídas as questões 6 (Carisma), 2 (Estimulação intelectual), 1 e 11 (Eventual Recompensa), 4 (Gestão por Exceção) e 3, 5, 17 e 20 (Liderança Passiva). O desempenho passou a ser medido pelas questões 39, 42, 44 (Esforço Extra), 37, 40, 43, 45 (Eficácia), 38



e 41 (Satisfação). Os diferentes estilos de liderança passaram a ser medidos através das questões 6, 9, 10, 13, 14, 18, 21, 23, 25, 26, 34, 36 (Carisma), 2, 8, 30, 32 (Estimulação Intelectual), 15, 19, 29 e 31 (Consideração Individualizada), 1, 11, 16, 35 (Eventual Recompensa), 4, 22, 24, 27 (Gestão por Exceção) 3, 5, 7, 12, 17, 20, 28 e 33 (Liderança Passiva).

De modo a dar resposta ao objetivo geral deste estudo, verificou-se uma preponderância da liderança transformacional e transacional em detrimento da liderança passiva. Bass (1985) defende que a liderança transformacional e transacional são os melhores estilos de liderança e, por isso, os mais frequentemente aceites. No mesmo seguimento, Avolio e Bass (1995) defendem que o líder mais eficiente é aquele que faz prevalecer a liderança transformacional, seguido da liderança transacional, ou seja, praticando condutas de reforço contingente, e, por último lugar, o "laissez-faire", ou seja, a liderança passiva. Neste estudo, a liderança passiva é o estilo menos verificado. Na amostra apenas 4 inquiridos (aproximadamente 3%) avaliaram o seu líder, com um estilo de liderança muito passiva. Este resultado assemelha-se ao estudo de Bento (2008), onde também a liderança passiva foi o estilo de liderança menos utilizado. Este autor defende que, neste estilo, o líder evita envolver-se em assuntos importantes; este tipo de comportamentos é pouco observável nos líderes de departamentos, como se verifica no presente estudo. Por sua vez, Bass (1999) avalia a liderança passiva como estando fortemente associada à insatisfação, conflito e ineficácia.

Na avaliação do impacto de cada estilo de liderança nas variáveis que caracterizam o desempenho não se observaram valores elevados, contudo existiram três coeficientes de impacto moderados: os coeficientes da variável Carisma na explicação da Eficácia e da Satisfação e o coeficiente da variável Estimulação Intelectual na explicação do Esforço Extra.

Verificou-se que o Carisma foi a estilo de liderança com maior impacto na Eficácia dos colaboradores, seguido da Eventual Recompensa e da Liderança Passiva, embora estes dois estilos apresentassem apenas um efeito fraco. Com maior impacto no Esforço Extra dos colaboradores constatou-se que o estilo Estimulação Intelectual de liderança detinha o maior efeito, seguido dos estilos de liderança Eventual Recompensa e Gestão por Exceção, tendo estes apenas revelado um efeito fraco. Para a Satisfação dos colaboradores, o estilo que maior peso teve foi o Carisma, seguido da Estimulação Intelectual que apresentou um impacto fraco.

Ainda para dar resposta aos objetivos específicos, verificou-se uma influência dos três tipos de liderança no desempenho, tendo sido percecionado um maior impacto positivo da liderança transformacional no desempenho, nomeadamente a nível da eficácia, esforço extra e satisfação, do que da liderança transacional. Isto verificou-se em variados estudos



empíricos que indicam que os líderes transformacionais utilizam técnicas que estimulam e aumentam os níveis de identificação e interiorização, assim como, um melhor desempenho (Tepper, 1993). Já a liderança passiva apresentou um efeito negativo nas três dimensões do desempenho, com um impacto mais evidente na eficácia.

Dias e Borges (2015) identificaram que os três estilos de liderança têm uma correlação positiva com o desempenho. No entanto, o estilo de liderança que mais influencia o desempenho na sua pesquisa foi a liderança transacional, enquanto neste estudo foi a transformacional. Os dois estudos têm em comum o facto de a liderança passiva ser a que tem menos impacto no desempenho.

Em suma, existem muitos estudos sobre a liderança e, na maior parte dos estudos, existe um consenso dos estilos mais utilizados, nomeadamente a liderança transformacional e a liderança transacional. Porém a menos utilizada é a liderança passiva. No geral, todos os estilos de liderança têm um efeito positivo no desempenho, sendo a liderança passiva a que tem um efeito mais fraco no desempenho.

## **6. CONCLUSÕES**

Liderar é o processo de influenciar os outros de modo a conseguir com que estes façam o que o líder deseja. Liderar implica compatibilidade de objetivos de ambas as partes. Um bom líder tem que “puxar” pela equipa, fazer com que os colaboradores se sintam parte da organização, que “vistam a camisola”. Um trabalhador intrinsecamente motivado é mais criativo, mais produtivo, tem baixo turnover, isto contribui para o seu desempenho e para o cumprimento dos objetivos e do bem-estar da organização. Os líderes devem ser especialistas na tomada de decisões, precisam ter diálogo com a equipa, devem envolver os seus membros na tomada de decisões, isto é, nas estratégias e ações a serem executadas. A destacar que o resultado sai do esforço da equipa e não das mãos do líder, este apenas os orienta e apoia.

O presente estudo apresenta o objetivo geral de tentar perceber quais os estilos de liderança adotados pelas chefias de cada departamento na perceção dos colaboradores. Apresenta ainda os objetivos específicos de procurar compreender se os estilos de liderança adotados pelas chefias influenciam o desempenho dos colaboradores e verificar de que modo diferentes estilos de liderança influenciam negativa ou positivamente o desempenho dos colaboradores.

De forma a dar resposta ao objetivo geral, verificou-se que a liderança transformacional (Carisma, Estimulação Intelectual e Consideração Individualizada) e a transacional (Eventual Recompensa e Gestão por Exceção) são os estilos de liderança mais adotados pelos líderes

na ótica dos seus subordinados. Em contrapartida, a liderança passiva é o estilo menos utilizado pelas chefias.

De modo a responder aos objetivos específicos, verificou-se uma influência dos três tipos de liderança no desempenho, tendo sido percecionado um maior impacto positivo da liderança transformacional no desempenho, nomeadamente a nível da eficácia, esforço extra e satisfação, do que da liderança transacional. Em contrapartida, a liderança passiva tem um efeito negativo mais evidente na eficácia

Uma das limitações da investigação prende-se com o facto de ser um estudo de caso e de só se ter conseguido obter uma taxa de resposta de 38,7%. A generalização dos resultados não é possível, mas o presente estudo fornece uma visão geral do que se poderá eventualmente passar em outras IPSS. Também no modelo testado foram indiciados alguns problemas com a validade discriminante do modelo, o que pode levantar algumas questões sobre as associações estudadas. Em futuras pesquisas dever-se-ia também contornar as limitações decorrentes de se ter recolhido as variáveis dependentes e as variáveis independentes recorrendo à mesma fonte: os colaboradores.

Futuras pesquisas com amostras de maior dimensão e alargadas a outras IPSS deverão ser conduzidas, para se poder validar de forma mais conclusiva os resultados obtidos no presente estudo.

Espera-se que esta investigação tenha contribuído para a compreensão da liderança e da sua influência no desempenho nas IPSS. As IPSS prosseguem objetivos de carácter social, contudo a tal não obsta o cumprimento dos objetivos de eficiência e eficácia. A liderança exerce um papel fundamental na concretização destes desideratos. A liderança nas IPSS é uma área que carece de mais estudos; espera-se que este estudo tenha contribuído para o desenvolvimento de estudos posteriores neste setor.

Este estudo ao apontar, o facto da liderança transacional e da liderança transformacional serem os estilos mais utilizados, reforça o que a literatura contemporânea sobre liderança tem enfatizado (Avolio & Bass, 2004; Bass, 1999). Os atributos positivos dos líderes (poder de influência, ideais e valores de ordem superior), ou seja, o carisma parece ter um impacto na eficácia e satisfação nos colaboradores. A seleção de líderes para estas organizações deve privilegiar a escolha de pessoas que apresentem estes atributos positivos.

O desafio das crenças dos seguidores, a análise das suas inspirações/motivações e as elevadas expetativas neles depositadas (estimulação intelectual) poderá ter uma influência maior no esforço-extra. Nas organizações atuais, é exigido ao colaborador que este não se fique pelo cumprimento dos requisitos mínimos das suas funções; ir para além do cumprimento dos requisitos de papel implica enveredar por comportamentos extra-papel tão

necessários à produtividade das organizações. Cabe ao líder, no seu papel transformacional, estimular, inspirar, estimular os colaboradores, de modo a obter os melhores resultados organizacionais.

**UNIAG, unidade de I&D financiada pela FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior no âmbito do projecto UID/GES/04752/2016**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, A. M., & Franco, R. C. (2007). *Economia do Conhecimento: Organizações sem Fins Lucrativos*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and sampler set*. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiples levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 199 - 218. doi: org/10.1016/10489843(95)90035-7

Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (4), 441-462. doi: 10.1348/096317999166789

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, Free Press.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19 - 31. doi: 10.1016/00902616(90)90061-S

Bass, B. M. (1997). Concepts of Leadership. In R. P. Vecchio (Ed), *Leadership: Understanding the Dinamics of Power and Influence in Organizations* (pp. 3 – 23). Notre Dame: University of Notre Dame Press.

Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of work and Organizational psychology*, 8 (1), 9 – 32. doi: 10.1080/135943299398410

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: Looking to 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21 - 27. doi: 10.1108/03090599010135122

Bass, B., & Avolio, B. J. (1999). *Training full range leadership: A resource guide for training with the MLQ*. California, Mind Garden.

Bento, A. V. (2008). Estilos de liderança dos líderes escolares da Região Autónoma da Madeira. In Costa, J., Neto-Mendes, A. & Ventura, A. (Org.). *Atas do V Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar - Trabalho Docente e Organizações Educativas*, Aveiro, Portugal (145 - 157).

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. (3ªEdição). Lisboa: Editora RH.

Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C., Shaughnessy., & Yammarino, F. J. (2013). What makes a leadership, leadership? Using sel-expansion theory to integrate traditional and

- contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24, 798 - 821. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.10.008
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, 21, 200 - 221. doi: 10.1590/1413-2311.0542014.53468
- Essens, P., Vogelaar, A., Mylle, J., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S., & Baranski, J. (2005), *Military Command Team Effectiveness: Model and Instrument for Assessment and Improvement*. (NATO no. ac/323 (HFM-087) tp/59), NATO Research and Technology Institution.
- Givens, R. J. (2008). *Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes*. *Emerging Leadership Journeys*, 1, 2008, 4 – 24.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *Leadership Quarterly*, 22 (6), 1165 – 1185. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.009
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G. Hunt e L.L. Larson (orgs), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods* 3 (4), 424 - 453. doi: 10.1037//1082-989X.3.4.424
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755 – 768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders really do. *Harvard Business Review*, 1 – 12.
- McNeil, A., & Clemmer, J. (1988). *Como liderar – fator crítico de sucesso na gestão da empresa*. Lisboa: Edições 70, Lda.
- Michel, J. S., & LeBreton, J. M. (2011). Leadership coherence: An application of personality coherence theory to the study of leadership. *Personality and Individual Differences*, 50 (5), 688 – 694. doi: 10.1016/j.paid.2010.12.018
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2004). *A Essência da Liderança: Mudança x Resultados x Integridade. Teoria, prática, aplicações e exercícios de auto-avaliação. (2ª Edição)*. Lisboa: Editora RH.
- Ringle, C. A., Wende, S., & Will, A. (2005) *A. SmartPLS 2.0 (M3)*, www.smartpls.de, Hamburg.
- Simões, A. L. A., & Fávero, N. (2003). O desafio da liderança para o enfermeiro. *Revista Latino americana de Enfermagem*, 11 (5), 567 - 73. doi: 10.1590/S010411692003000500002
- Tepper, B. J. (1993). Patterns of downward influence and follower conformity in transactional and transformational leadership. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 267 - 271. doi: 10.5465/AMBPP.1993.10317021
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 285 - 305. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00013-2
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations. (8ª Edição)*. New York: Pearson.



## **GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO NUMA INSTITUIÇÃO PARTICULAR DE SOLIDARIEDADE SOCIAL**

### **Autores:**

Paula Rafael, Associação Cristã da Mocidade de Setúbal

João Cordeiro, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

### **RESUMO**

O presente estudo pretende identificar, analisar e refletir sobre as perceções dos trabalhadores em relação às práticas de gestão de recursos humanos e ao comprometimento organizacional. O objetivo principal é identificar e analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional dos trabalhadores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social. Para a recolha da informação recorreu-se à aplicação de um inquérito por questionário, uma entrevista semidiretiva e à análise documental. Os resultados principais encontram-se, de modo geral, de acordo com alguns estudos empíricos. Conclui-se que as práticas de gestão de recursos humanos estão presentes de forma diferenciada nesta organização e que os trabalhadores estão comprometidos a diferentes níveis. Paralelamente, verifica-se uma correlação, por vezes estatisticamente significativa, entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento normativo e uma baixa correlação, sem significância estatística, entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento afetivo.

**PALAVRAS CHAVE:** comprometimento organizacional; instituições de solidariedade social; práticas de gestão de recursos humanos.

## **HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND ORGNISATIONAL COMMITMENT: CASE STUDY IN A PRIVATE SOCIAL SOLIDARITY INSTITUTION**

### **ABSTRACT**

The present study seeks to analyse the perceptions of workers concerning the human resources management practices and the organisational commitment. The main goal is to identify and analyse the relationship between those practices and the organisational

commitment in a Private Social Solidarity Institution. For the data collection we apply a questionnaire survey, a semi-directive interview and documentary analysis. The main techniques of data collection were the semi-directive interview with the president of the institution and the questionnaire survey of the workers. The main results in this study meet and agree with some empirical studies. We conclude that human resources practices are present in a differentiated way in this organization and the workers are committed at different levels to it. At the same time, there is a significant correlation, sometimes with statistical significance, between human resource practices and normative commitment, and a low correlation, without statistical significance, between human resource practices and affective commitment.

**KEYWORDS:** human resources management practices; organizational commitment; social solidarity institutions.

## 1. INTRODUÇÃO

Num ambiente económico em rápida mudança, a gestão de recursos humanos tem vindo a consolidar um papel fundamental no desenvolvimento das organizações. Todavia, embora a gestão das pessoas seja há muito reconhecida como um tema central no estudo das organizações, até inícios da década de 80 a investigação não avançou de forma muito significativa sobre o conhecimento como a gestão de recursos humanos afeta, ou pode afetar, o desempenho organizacional (Moura, 2000).

A partir de meados da década de 80, a gestão de recursos humanos ganhou uma maior visibilidade e importância, assumindo uma dimensão estratégica quando se lhe atribui a tarefa de promover uma transformação na mentalidade e no comportamento dos profissionais de forma a acompanhar os novos desafios que se lhe colocam – desenvolvimento tecnológico, exigência de qualidade, diferenciação pela inovação, entre outros. Para isso, a gestão de recursos humanos deve assumir-se como um sistema simples, inovador e integrador, constituído por um conjunto de práticas coerentemente articuladas entre si, e com as restantes dimensões da gestão, no sentido de contribuírem para o alcance de vantagens competitivas sustentáveis (Schuler & Jackson, 1987).

O comprometimento organizacional é visto como a chave para o diferencial competitivo das organizações numa época, como a atual, marcada pela qualidade, inovação e imprevisibilidade. O comprometimento dos indivíduos nas organizações é objeto da atenção dos investigadores desde há mais de quatro décadas. Desde os estudos pioneiros de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974) que a investigação teórico-empírica tem incorporado múltiplos contributos para a reflexão sobre o tema, de tal forma que o comprometimento se

tem tornado, na atualidade, um campo de investigação dominante ao nível do comportamento organizacional. O comprometimento organizacional tem sido teorizado como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização que influencia a sua decisão de permanecer na organização e no sentido de colaborar para o alcance de resultados da mesma (Meyer & Allen, 1991).

O objetivo geral do presente estudo é identificar e analisar a relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social – a Associação Cristã da Mocidade de Setúbal.

A nível metodológico, recorreu-se à metodologia de estudo de caso (Yin, 2010) através da aplicação de um inquérito por questionário, da realização de uma entrevista e da análise documental.

O artigo está estruturado em 3 partes principais. A primeira, sistematiza a revisão da literatura sobre as práticas de gestão de recursos humanos, teorizadas na ótica de práticas de trabalho de elevado desempenho, e os comportamentos de comprometimento organizacional. A segunda, apresenta os aspetos metodológicos enquadradores da investigação. A terceira, apresenta, analisa e reflete sobre os resultados obtidos.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Perspetivas da Gestão Estratégica de Recursos Humanos: as práticas de trabalho de elevado desempenho**

A problemática dos recursos humanos tem vindo a ser, desde há bastante tempo, uma preocupação por parte das organizações, tornando-se mais visível quanto se torna decisivo, para o resultado organizacional, a existência de recursos humanos adequados, competentes e motivados. Por isso, a gestão de recursos humanos é cada vez mais um desafio para as organizações, devendo atualizar-se, permanentemente, para conseguir acompanhar as rápidas mudanças da envolvente.

A década de 80 trouxe a uma maior preocupação com o nível estratégico da gestão das pessoas nas organizações (Huang, 2002). A vertente estratégica da gestão de recursos humanos remete para o processo de desenvolvimento e implementação de práticas que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos definidos pela organização.

A gestão de recursos humanos passou a tratar da articulação e do ajustamento entre os profissionais que trabalham na organização e as necessidades estratégicas desta, garantindo a utilização dos recursos disponíveis, de forma eficaz e eficiente (Silva, Albuquerque & Costa, 2009). A gestão de recursos humanos pressupõe, assim, um conjunto de decisões de

gestão, comportamentos ou procedimentos que determinam o futuro de uma organização (Bilhim, 2004).

Numa fase inicial, a principal preocupação da investigação empírica sobre a área centrou a análise das práticas de gestão de recursos humanos de uma forma individual. No entanto, esta perspetiva deu lugar a uma outra que pressupõe a análise das práticas de gestão de recursos humanos de forma sistémica e inter-relacional, onde a soma das partes se sobrepõe a cada uma delas individualmente considerada (Denton, 2006).

Neste âmbito, alguns estudos têm revelado que o investimento e a avaliação em processos de recrutamento, seleção e socialização se encontrava positivamente relacionado com o aumento da satisfação e do commitment dos trabalhadores, com menores taxas de rotatividade (Allen & Meyer, 1990), com maior produtividade e melhor desempenho organizacional (Delaney & Huselid, 1996). Aponta-se, pois, para a existência de um conjunto de práticas que tendem a ser eficazes em qualquer organização, independentemente do seu contexto externo (Wood, 1995), evidenciando, assim, o seu carácter inter-relacional e universalista (Delery & Doty, 1996).

Várias abordagens foram sendo desenvolvidas a este nível, destacando-se aqui as análises relativas ao sistema de trabalho de elevado desempenho (Huselid, 1995). Os sistemas de trabalho de elevado desempenho são constituídos por práticas inovadoras, progressivas ou orientadas para o commitment, por se considerar que, em conjunto, melhoram a eficiência e a eficácia organizacional qualquer que seja o contexto em que a organização está inserida (Agarwala, 2003; Huselid, 1995).

As práticas incluídas neste sistema remetem para o que alguns autores designam como Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho (Timiyó, 2014; Wright, Gardner & Moynihan, 2003). Correspondem, no fundo, a um conjunto de instrumentos que as organizações utilizam para gerir diferenciadamente os seus profissionais, maximizando as suas competências e potenciando a sua experiência profissional (Torrington, 2002).

Apesar de não haver um consenso alargado sobre as práticas que se incluem neste sistema, entre as práticas mais comumente referenciadas destacam-se a

“segurança no emprego, a avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento, as oportunidades de formação, as oportunidades de carreira, remuneração com componentes contingentes ao desempenho, as oportunidades de participação e acesso à informação (Caetano & Pereira, 2006, p. 66).

Cordeiro (2008) considera que estas práticas qualificam o trabalho, e quem o executa, enquadrando-se em três dimensões principais: a dimensão motivacional (compensação e gestão de carreiras), a dimensão participação (equipas autónomas, mecanismos de participação, informação) e a dimensão desenvolvimento (formação, avaliação centrada no desempenho). Incorporam, assim, diferentes componentes analíticas da gestão das pessoas, afetando positivamente a motivação e potenciando a obtenção de melhores resultados em termos de desempenho organizacional (Patel & Conklin, 2012; Drummond & Stone, 2007; Wright, Gardner, Moynihan & Allen, 2005; Choi, 2008).

Sung e Ashton (2005) definem-as como um conjunto de práticas complementares que incluem três categorias: práticas de elevado envolvimento, práticas de recursos humanos e práticas de comprometimento. Neste sentido, enquanto processo formalizado de um conjunto de procedimentos utilizados para testar a eficácia dos recursos humanos na performance das organizações, a implementação destas práticas exige, dos profissionais, uma participação ativa no trabalho, gerando elevados níveis de motivação e de satisfação que tendem a alavancar, para níveis superiores, o seu comprometimento (Sendogdu, Kocabacak & Guven, 2013; Purcell, 2006).

## **2.2. Comprometimento Organizacional**

O comprometimento organizacional tem suscitado o interesse de alguns investigadores da área do comportamento organizacional (Meyer & Allen, 1997; O'Reilly & Chatman, 1986). Apesar de diferentes abordagens teóricas, existe um traço comum aos estudos efetuados: a explicitação dos níveis de comprometimento do trabalhador em contexto.

O'Reilly e Chatman (1986) consideram o comprometimento organizacional como uma ligação psicológica do indivíduo à organização. Meyer e Allen (1991), por seu lado, definem o comprometimento organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação de um trabalhador com a sua organização e que, por sua vez, tem implicações sobre a decisão de continuar a ser, ou não, membro da organização, podendo essa ligação psicológica revestir diferentes formas.

Os autores apresentam um modelo de comprometimento organizacional assente em três componentes, subjacentes a três estados psicológicos, não mutuamente exclusivos: uma ligação eficaz do indivíduo à organização (afetivo), uma obrigação moral de permanecer na organização (normativo) e um reconhecimento dos custos associados ao abandono da organização (continuidade/instrumental) (Meyer & Allen, 1991).

O comprometimento afetivo está associado ao estado emocional do indivíduo, à identificação com a organização e à participação na vida organizacional, ou seja, o grau em

que o indivíduo se sente emocionalmente envolvido com a organização, e por seu lado, quanto maior for este envolvimento maior será a sua motivação para contribuir para o bem-estar da organização (Meyer & Allen, 1997). A este nível Mercúrio (2015), objetivou o comprometimento afetivo como a dimensão central do comprometimento ao evidenciar que pode prever consequências organizacionais mais eficazmente (turnover, absenteísmo, comportamentos de cidadania) que os outros conceitos associados aos comprometimento organizacional.

O comprometimento normativo representa o sentimento de obrigação e de dever moral de permanecer na organização. O desempenho no trabalho é concretizado de forma competente, mas sem o entusiasmo e envolvimento, sendo a permanência do trabalhador na organização garantida enquanto este sentimento persistir (Meyer & Allen, 1997). Mais recentemente assistimos à redefinição deste tipo de comprometimento como uma força motivacional de extrema importância, pelo que, para os seus efeitos positivos e benéficos emergirem para os trabalhadores, deve ser considerado como um senso de dever moral e não como um sentimento de obrigação (Meyer & Parfyonova, 2010).

O comprometimento calculativo resulta de relações transacionais, ou seja, num investimento pessoal com vista a um determinado retorno. Os trabalhadores permanecem na organização porque acreditam que precisam de o fazer (Meyer & Allen, 1997). Este tipo de comprometimento representa uma consciência dos custos inerentes ao abandono da organização, objetivado pelo cálculo que os trabalhadores fazem entre investimentos realizados e recompensas obtidas (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008).

Para Caetano e Tavares (2000), as consequências associadas ao comprometimento organizacional fazem com que este constructo se torne relevante quer do ponto de vista das organizações, quer dos próprios indivíduos, quer ainda numa perspetiva social mais vasta. Segundo Tavares (2011), as organizações valorizam o comprometimento dos seus trabalhadores uma vez que este reduz os comportamentos de retirada organizacional (e.g. absentismo e turnover). Por sua vez, os trabalhadores que estão comprometidos com a organização envolvem-se com mais frequência em comportamentos extra-papel, mas também em comportamentos criativos e inovadores, fundamentais para manter a competitividade organizacional.

Em suma, o comprometimento organizacional constitui, assim, um dos principais aspetos geradores de competitividade e de fomento da performance das organizações (Rego, 2003) e um fator essencial no aperfeiçoamento e na maximização da performance dos trabalhadores (Zafeiti & Noor, 2017). Deve, pois, ser visto como um fator-chave através do qual se procura maximizar o sucesso, na medida mesmo em que profissionais

comprometidos tendem a ser mais participativos, dedicados e reconhecidos, agindo em prol da organização (Shahid & Azhar, 2013).

### **3. METODOLOGIA**

Esta investigação possui uma natureza exploratória, não se pretendendo alcançar a representatividade dos dados obtidos, mas sim compreender o fenómeno estudado.

Neste sentido, em termos metodológicos pretende-se responder à pergunta de partida “Qual a relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores da Associação Cristã da Mocidade de Setúbal? A partir desta pergunta definiu-se como objetivo geral a análise da relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional dos trabalhadores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social. Como objetivos específicos procurou-se identificar e caracterizar as práticas de trabalho de elevado desempenho e os níveis de comprometimento organizacional dos trabalhadores da instituição.

Para responder aos objetivos (geral e específicos) formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: a organização implementa as designadas práticas de trabalho de elevado desempenho.

Hipótese 2: os profissionais estão positivamente comprometidos com a Organização, sobretudo a nível afetivo.

Hipótese 3: existe uma relação positiva entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e as dimensões do comprometimento organizacional.

#### **3.1. Técnicas de Recolha de Informação**

Metodologicamente recorreu-se ao estudo de caso (Yin, 2010). Como método de investigação, o estudo de caso têm uma força única pelas suas possibilidades de lidar com uma ampla variedade de técnicas de recolha de informação (Freixo, 2011). A abordagem efetuada tem uma natureza quantitativa e qualitativa, tendo-se privilegiado a triangulação dos dados através da aplicação do inquérito por questionário, da entrevista e da análise documental.

Para analisar as práticas de gestão de recursos humanos, foi aplicado o inquérito por questionário testado por Esteves (2008). Para analisar o comprometimento organizacional foi aplicado o inquérito por questionário relativo ao Modelo Meyer e Allen (1997) “Organizational Commitment Questionnaire”, adaptado por Nascimento et al. (2008) à realidade portuguesa.

Paralelamente, foi também realizada uma entrevista semidiretiva ao responsável da instituição, cujo roteiro foi elaborado a partir das categorias de análise definidas pelo objetivo geral (Bardin, 2008). A entrevista serviu de suporte e apoio aos resultados dos inquéritos por questionário, procurando corroborar algumas questões suscitadas pelo mesmo e atenuar algumas das suas debilidades.

### **3.2. Análise de Dados**

Para a análise dos dados do inquérito por questionário recorreu-se ao software Statistical Program for Social Science, tendo sido utilizada a estatística descritiva (frequências, média e desvio-padrão) e a estatística multivariada (Coeficiente de Correlação de Pearson e o Alpha de Cronbach's). A estatística multivariada permitiu medir a correlação entre as duas principais variáveis do estudo. O Coeficiente de Correlação de Pearson pretende avaliar a magnitude e direção da associação ou correlação entre duas variáveis sem que, no entanto, nenhuma delas seja tida como dependente em relação à outra (Maroco, 2007; Field, 2009). O Alpha de Cronbach's pretende analisar da consistência interna, muito útil para a averiguação da fiabilidade de uma medida (Pestana & Gageiro, 2005).

Para a análise da informação relativa à entrevista, recorreu-se à análise de conteúdo (Quivy & Campenhoudt, 2013) centrada no discurso do entrevistado a respeito das práticas de gestão de recursos humanos aplicadas na instituição e dos comportamentos de comprometimento organizacional do trabalhadores.

Finalmente, fez-se também análise documental relativa à informação disponibilizada pela organização, nomeadamente: estatutos, planos de acção e Acordo Coletivo de Trabalho.

### **3.3. Amostra**

O inquérito foi dirigido aos 70 profissionais trabalhadores da organização, tendo-se obtido 62 respostas, o que representa uma taxa de resposta de 88.58%.

A amostra é constituída, maioritariamente, por profissionais do sexo feminino (79.00%), entre os 45 e os 54 anos de idade (37.10%) e os 35 e 44 anos de idade (25.81%). Possuem, maioritariamente, habilitações académicas ao nível da licenciatura (40.32%) e do 12º ano ou equivalente (33.87%). Estão maioritariamente vinculados à instituição por contrato por tempo indeterminado (80.65%), desempenhando funções na área da educação (40.32% são educadores, professores, técnicos superiores ou assistentes sociais) ou de apoio (24.19% são ajudantes educação, ajudantes de ação direta ou auxiliares de educação).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Apresentar-se-ão, seguidamente, os resultados obtidos ao nível das práticas de gestão de recursos humanos: segurança de emprego, práticas de remuneração, oportunidade de carreira, oportunidade de formação, oportunidade de participação e acesso à informação. A prática de “avaliação do desempenho” não será alvo de análise dado o nº incipiente de respostas obtidas sobre os itens relacionados com a mesma.

#### 4.1.1. Segurança de Emprego

No que se refere à “segurança de emprego”, através da análise da distribuição das frequências e do valor médio de cada item, é possível verificar que a variável que apresenta a média mais elevada é “permitem-me ter segurança de emprego”, com 4.71 (quadro 1). Com efeito, nesta instituição,

“cerca de 80% dos trabalhadores têm um vínculo contratual sem termo” (Presidente da Organização).

Tal é também corroborado quando analisamos as percentagens de respostas, assumindo maior percentagem as respostas “concordo ligeiramente” e “concordo” (ambos com 24.19%). Apenas 6.45% dos respondentes assume não sentir segurança de emprego.

**Quadro 1: Segurança de Emprego**

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.	Média	Desvio Padrão
V1	6.45%	4.84%	6.45%	22.58%	24.19%	24.19%	11.29%	4.71	1.61
V2	11.29%	12.90%	12.90%	40.32%	8.06%	9.68%	4.84%	3.69	1.58
V3	16.13%	20.97%	11.29%	35.48%	8.06%	4.84%	3.23%	3.26	1.57
V4	11.29%	11.29%	11.29%	38.71%	6.45%	20.97%	0.00%	3.81	1.58

Legenda:

V1 - Permitem-me ter segurança de emprego.

V2 - Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.

V3 - Permitem-me frequentar um programa de integração quando fui admitido.

V4 - Permitem-me acesso a ações de reconversão, se há reestruturação do serviço onde trabalho.



A este nível, Pfeffer e Veigas (1999) defendem que a segurança no trabalho é uma filosofia essencial que coloca o trabalhador em primeiro lugar, promovendo o envolvimento dos trabalhadores e o sucesso organizacional. É considerada uma prática fundamental, impulsionadora de muitas outras práticas de gestão. Nesta organização os trabalhadores sentem segurança e estão envolvidos. Para esse envolvimento deve-se

“(...) continuar a realizar e implementar momentos de convívio e confraternização entre todos os colaboradores dos diversos centros (...) e na (...) formação da cultura organizacional, que já fazemos e vamos continuar a fazer” (Presidente da Organização).

#### 4.1.2. Práticas de Remuneração

No que refere às “práticas de remuneração”, os valores médios superiores pertencem ao item “permitem-me aceder a benefícios” (5.61), seguido do item “oferecem-me remuneração compatível com as minhas competências e habilitações” (3.27) (quadro 2).

**Quadro 2: Práticas de Remuneração**

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.	Média	Desvio Padrão
V1	38.70%	27.40%	12.90%	14.50%	3.20%	3.20%	0.00%	2.26	1.366
V2	22.60%	19.40%	17.70%	14.50%	8.10%	9.70%	8.10%	3.27	1.926
V3	1.60%	1.60%	1.60%	17.70%	21.00%	19.40%	37.10%	5.61	1.407
V4	51.60%	27.40%	0.00%	9.70%	6.50%	1.60%	3.20%	2.10	1.606

Legenda:

V1 - Permitem-me ter remuneração mais elevada que a praticada no setor para a função idêntica.

V2 - Oferecem-me remuneração compatível com as minhas competências e habilitações.

V3 - Permitem-me aceder a benefícios.

V4 - Permitem-me receber prémios monetários.

Não existe uma perceção clara de que a remuneração auferida seja mais elevada que a praticada em outras Instituições Particulares de Solidariedade Social. Esta situação deve-se, sobretudo, ao facto da organização prosseguir os níveis de remuneração definidos no Acordo Coletivo de Trabalho. Como refere o Presidente da Organização,



“tentam fazer uma gestão de remuneração em função do Acordo Colectivo de Trabalho e em função da criatividade que algumas funções têm para com a Organização, nomeadamente, os Coordenadores de Centro” (Presidente da Organização).

Camara, Guerra e Rodrigues (2007) sublinham a importância de definir e manter um sistema apropriado de remunerações, de modo a que cada trabalhador seja remunerado de acordo com a importância do seu grupo profissional e recompensado pelo seu desempenho profissional. A este nível, 77.50% dos respondentes valorizam o “acesso a benefícios”, como sejam a redução nas mensalidades dos equipamentos da infância (creche, jardim de infância e atividades de tempos livres), o livre acesso às práticas desportivas e a utilização do Parque do Alambre.

#### 4.1.3. Oportunidades de Carreira

Em relação às “oportunidades de carreira”, cerca de 61.30% dos respondentes consideram ter “autonomia para a função que exerce” (quadro 3).

Nesta dimensão existe uma grande discordância nos vários itens: 51.60% discorda do item “associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho”; 58.10% discorda do item “permitem-me ter oportunidade de evolução na carreira”; 58.00% discorda do item “associam as minhas oportunidades de progressão na carreira à antiguidade”.

**Quadro 3: Oportunidades de Carreira**

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.	Média	Desvio Padrão
V1	14.50%	25.80%	11.30%	29.00%	9.70%	6.50%	3.20%	3.26	1.609
V2	12.90%	29.00%	16.10%	25.80%	4.80%	8.10%	3.20%	3.18	1.584
V3	21.00%	29.00%	8.10%	24.20%	6.50%	8.10%	3.20%	3.03	1.708
V4	9.70%	3.20%	12.90%	12.90%	24.20%	21.00%	16.10%	4.66	1.810

Legenda:

V1 - Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.

V2 - Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.

V3 - Permitem-me ter oportunidade de evolução na carreira.

V4 - Tenho a autonomia para a função que exerço.

A situação evidenciada parece estar associada ao facto da organização praticar a progressão de carreira dentro da tabela remuneratória das IPSS formalmente definida (Boletim do Trabalho e Emprego, 2015), o que faz com que certas categorias profissionais tenham



poucos níveis de progressão na carreira. Nesta organização, existe a percepção de que os profissionais devem circular por outras valências, permitindo ter uma maior visão do negócio, ganhar novas competências e serem promovidos (mas muito gradualmente). No entanto, segundo o Presidente da Organização, apesar de não se poder afirmar que a gestão de carreiras

“seja uma prática que seja evidenciada, a verdade é que há pessoas, que têm determinado potencial, que vão evoluir e que vão ser a solução para os muitos desafios que se vão colocar na Organização” (Presidente da Organização).

#### 4.1.4. Oportunidades de Formação

A identificação das necessidades de “formação profissional” é feita pelos coordenadores dos diversos setores. O quadro 4 evidencia existir uma percepção positiva (ainda que moderada) sobre os vários itens relacionados com a formação profissional. O item mais valorizado corresponde a “permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos para o desempenho da função atual” com uma média de 4.58. Esta situação demonstra a importância da gestão da formação para o processo de gestão do desempenho, tendo já sido demonstrada por vários outros estudos (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2014; Camara, 2012; Cunha, Rego, Cabral-Cardoso, Marques & Gomes, 2010).

**Quadro 4: Oportunidades de Formação**

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.	Média	Desvio Padrão
V1	19.35%	19.35%	4.84%	17.74%	14.52%	17.74%	6.45%	3.68	1.99
V2	17.74%	9.68%	3.23%	32.26%	9.68%	19.35%	8.06%	3.97	1.92
V3	9.68%	16.13%	1.61%	17.74%	8.06%	27.42%	19.35%	4.58	2.04
V4	17.74%	19.35%	6.45%	17.74%	6.45%	12.90%	19.35%	3.92	2.20

Legenda:

V1 - A organização investe na minha formação profissional.

V2 - Permitem-me ter apoio da organização para aumentar as minhas qualificações académicas.

V3 - Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos para o desempenho da função atual.

V4 - Investem no meu desenvolvimento viabilizando a participação em eventos e formação externa.



É possível verificar, ainda, que 43.54% dos respondentes considera que a Organização não investe na sua formação profissional, enquanto 38.71% considera existir essa demonstração por parte da Organização. Dos respondentes, 54.83% considera que teve acesso a formação para aquisição de conhecimentos úteis ao desempenho da sua função. Apenas 37.09% tem a percepção que a organização os apoia no sentido de aumentarem as suas qualificações académicas e 38.70% considera que a organização investe no seu desenvolvimento viabilizando a participação em eventos e formação externa.

Para o Presidente da Organização

existe uma preocupação de formar os seus trabalhadores, nomeadamente, o staff de formação internacional e dar formação sempre que necessário, aos trabalhadores, para o desenvolvimento e melhoria das suas tarefas” (Presidente da Organização).

Segundo McElroy (2001), as organizações que investem na formação efetuam um investimento visível nos seus trabalhadores, os quais tendem a retribuir na mesma medida. A resposta pode ser uma ligação psicológica muito forte à organização e aos seus objetivos.

#### 4.1.5. Oportunidades de Participação

Em relação às “oportunidades de participação”, o quadro 5 revela existir uma percepção moderada em todos os itens. Exemplificando, 30.60% “não concorda nem discorda” com a afirmação “permitirem participar no levantamento das suas necessidades de formação”, 37.70% “concorda” e 32.30% “discorda”. Na afirmação “levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa”, 46.70% “concorda” e 37.10% “discorda”.

**Quadro 5: Oportunidades de Participação**

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.	Média	Desvio padrão
V1	11.30%	14.50%	6.50%	30.60%	4.80%	21.00%	11.30%	4.11	1.900
V2	11.30%	12.90%	12.90%	16.10%	17.70%	16.10%	12.90%	4.16	1.918
V3	9.70%	11.30%	16.10%	27.40%	11.30%	16.10%	8.10%	4.00	1.737

Legenda:

V1 - Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.

V2 - Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da equipa.

V3 - Permitem-me participar na definição dos meus objetivos.

Considerando a participação por função, 41.70% dos trabalhadores com funções de Educadores/Técnicos Superiores/Professores e Psicólogos tem uma perceção positiva sobre a "participação em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da equipa". São, todavia, os profissionais com funções administrativas (75.00%) aqueles que revelam possuir uma maior perceção de concordância (quadro 6).

**Quadro 6: Participação em reuniões relacionadas com funcionamento da equipa**

Participação em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa						
Funções	D. Comp.	D.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.
Educador/Técnico Superior/Prof./Psicólogo	0.00%	0.00%	25.00%	0.00%	25.00%	16.70%
Ajud.Educação; Ação Direta/Auxiliares Educa.	12.50%	0.00%	25.00%	12.50%	12.50%	0.00%
Administrativos	0.00%	0.00%	25.00%	0.00%	25.00%	50.00%
Trabalhadores Auxiliares	20.00%	20.00%	0.00%	20.00%	20.00%	0.00%

#### 4.1.6. Acesso a Informação

No que concerne ao "acesso a informação", 63.00% dos respondentes "concorda" com a afirmação "permitem-me ter informação regular sobre os acontecimentos importantes da vida da organização", enquanto que 65% "concorda" "existirem canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação" (quadro 7).

**Quadro 7: Acesso a Informação**

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.	Média	Desvio padrão
V1	3.20%	4.80%	11.30%	17.70%	24.20%	32.30%	6.50%	4.78	1.462
V2	9.70%	17.70%	12.90%	21.00%	17.70%	16.10%	4.80%	3.87	1.751
V3	17.70%	27.40%	14.50%	9.70%	17.70%	9.70%	3.20%	3.18	1.742
V4	3.30%	5.00%	6.70%	20.00%	23.30%	31.70%	10.00%	4.90	1.481

Legenda:

V1 - Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da organização.

V2 - Preocupam-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho da minha função.

V3 - Existe uma boa comunicação e partilha de informação entre as várias valências da organização.

V4 - Existem canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação.

Os resultados deste estudo parecem estar em consonância com o postulado por Pfeffer (1998), o qual concluiu que a partilha de informação transmite, aos trabalhadores, a mensagem de que a Organização confia neles. Esta situação é também corroborada pelo Presidente da Organização quando afirma ser recorrente a realização de

“reuniões com as equipas de trabalho (Coordenadores de Centro e Coordenadores das Valências), onde são traçadas metas que têm de alcançar” (Presidente da Organização).

Em função dos resultados apresentados é possível confirmar, ainda que parcialmente, a Hipótese 1 (a organização implementa as designadas práticas de trabalho de elevado desempenho).

A análise dos dados sugere existir uma perceção positiva dos profissionais da Organização (Trabalhadores e Presidente da Organização) sobre as práticas de trabalho de elevado desempenho. Todavia, a análise dos dados do inquérito demonstram existir uma grande dispersão nas respostas relativamente às práticas de remuneração, oportunidades de carreira e oportunidades de formação (os profissionais tanto possuem perceções positivas como negativas sobre a existência deste tipo de práticas na organização).

## **4.2. Comprometimento Organizacional**

Em termos globais, os trabalhadores estão comprometidos com a Organização. O cálculo médio das respostas mostra que o comprometimento calculativo é o que apresenta o valor mais elevado (4.48), apresentando todavia uma elevada dispersão nas respostas (Desvio Padrão=1.270), seguido do comprometimento afetivo com 4.25 (Desvio Padrão=0.649) e, por último, do comprometimento normativo com 4.13 (Desvio Padrão=0.871).

### **4.2.1. Comprometimento Afetivo**

No que concerne ao comprometimento afetivo, existe uma perceção generalizada no sentido da concordância com as afirmações colocadas de forma a aferir o grau de comportamento



afetivo (quadro 8). Assim, 77.40% dos respondentes considera que a “organização tem grande significado pessoal para si”, enquanto 74.20% sentem-se “emocionalmente ligados à organização”. Por outro lado, 67.80% “sentem-se culpados se deixassem a organização” e 58.20% consideram que sentem os “problemas da organização como se fossem seus”.

**Quadro 8: Comprometimento Afetivo**

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.
V1	4.80%	32.0%	8.10%	9.70%	16.10%	35.50%	22.60%
V2	3.20%	1.60%	8.10%	9.70%	16.10%	40.30%	21.00%
V3	25.80%	29.00%	9.70%	8.10%	11.30%	12.90%	3.20%
V4	1.60%	3.20%	11.30%	25.80%	25.80%	24.20%	8.10%
V5	3.20%	0.00%	8.10%	21.00%	22.60%	35.50%	9.70%
V6	29.00%	27.40%	6.50%	14.50%	14.50%	8.10%	0.00%

Legenda:

V1 - Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta organização.

V2 - Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.

V3 - Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.

V4 - Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.

V5 - Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.

V6 - Não me sinto como fazendo parte desta organização.

Pode, assim, concluir-se que a maioria dos respondentes dá uma resposta no sentido da concordância (sentem-se comprometidos com a Organização) assumindo o comprometimento afetivo como uma ligação emocional à Organização. Pode assumir-se que os trabalhadores tendem a desenvolver esforços em prol da Organização, adotando comportamentos de comprometimento organizacional de caráter afetivo (Meyer & Allen, 1997; Cordeiro, 2014).

#### **4.2.2. Comprometimento Calculativo**

No que se refere ao comprometimento calculativo, 66.20% considera que a “sua vida iria ser afetada se decidisse sair da organização”. Com uma percentagem muito próxima (66.10%) surge o tem “manter-se nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal” (quadro 9).



**Quadro 9: Comprometimento Calculativo**

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Compl.
V1	4.80%	11.30%	8.10%	14.50%	19.40%	29.00%	12.90%
V2	9.70%	17.70%	11.30%	16.10%	11.30%	22.60%	11.30%
V3	21.90%	17.70%	9.70%	25.80%	12.90%	11.30%	1.60%
V4	1.60%	9.70%	8.10%	14.50%	17.70%	33.90%	14.50%
V5	4.80%	8.10%	8.10%	14.50%	19.40%	30.60%	14.50%
V6	4.80%	8.10%	6.50%	14.50%	21.00%	22.60%	22.60%
V7	8.10%	8.10%	4.80%	33.90%	14.50%	22.60%	8.10%

Legenda:

V1 - Poucas alternativas para pensar sair da organização.

V2 - Seria materialmente penalizador sair da organização.

V3 - A principal razão para continuar a trabalhar nesta organização é a saída requerer sacrifício pessoal, porque outra empresa pode não cobrir a totalidade dos benefícios.

V4 - Manter-me na organização é tanto uma questão de necessidade material quanto vontade pessoal.

V5 - Uma das consequências negativas se saísse da organização resulta da escassez de emprego.

V6 - A minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta organização.

V7 - Como já dei tanto a esta organização não considero a possibilidade de trabalhar noutra.

Os profissionais manifestaram estar comprometidos com a organização de forma calculativa (mas em menor escala, quando comparado com o comprometimento afetivo) o que revela uma tendência para adotarem linhas consistentes de atividade que implicam uma escolha – permanecer ou não na Organização em função da análise aos custos associados à sua permanência/saída (Becker, 1960, cit. in Cordeiro, 2014).

#### **4.2.3. Comprometimento Normativo**

Relativamente ao comprometimento normativo, a percepção generalizada é no sentido da discordância ou indiferença (não concorda nem discorda). Destaque aqui para os 58.10% de profissionais que discordam da afirmação “não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização”. O nível de concordância predominante é a “organização merece a minha lealdade” (82.30%) e “tenho grande dever para com esta organização” (54.80%), revelando que os trabalhadores sentem, de algum modo, a obrigação ou o dever moral de permanecer na organização, conforme sustentado por Meyer e Allen (1997).



**Quadro 10: Comprometimento Normativo**

	D. Comp.	D.	D. Ligei.	NC/ND	C. Ligei.	C.	C. Comp.
V1	9.70%	19.40%	12.90%	22.60%	11.30%	17.70%	6.50%
V2	12.90%	37.10%	8.10%	22.60%	11.30%	6.50%	1.60%
V3	14,50%	16.10%	11.30%	30.60%	11.30%	6.50%	9.70%
V4	1.60%	1.60%	4.80%	9.70%	6.50%	30.60%	45.20%
V5	11.30%	24.20%	8.10%	32.30%	8.10%	9.70%	6.50%
V6	4.80%	4.80%	6.50%	29.00%	17.70%	25.80%	11.30%

Legenda:

V1- Não deixaria a organização pois sinto uma obrigação pessoal com as pessoas que lá trabalham.

V2- Não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização.

V3- Mesmo que fosse uma vantagem, não seria correto deixar esta organização.

V4- Esta organização merece a minha lealdade.

V5- Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização.

V6- Tenho grande dever para com esta organização.

Em síntese, no que concerne às dimensões do comprometimento, é possível afirmar que os profissionais revelaram estar comprometidos com a Organização, sendo que os valores médios superiores reportam ao comprometimento calculativo (4.48). Todavia, apesar do comprometimento calculativo apresentar valores médios superiores ao comprometimento afetivo (4.25), o seu valor deve ser devidamente ponderado pela grande dispersão de respostas ao longo das escala.

Com efeito, pela análise dos valores percentuais dos vários itens do comprometimento (que indiciam tendências de resposta), é demonstrativa a maior valorização do comprometimento afetivo face à restantes dimensões do comprometimento.

Tendencialmente mais valorizados, ou não, os resultados encontrados não são totalmente esclarecedores quanto a esta dimensão, pelo que não é possível confirmar a hipótese 2. Sugerem-se, por isso, novas investigações sobre a temática discutida em organizações desta natureza (IPSS).



### 4.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional

Procurou-se, ainda, analisar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional (quadro 11).

Em termos genéricos, verificou-se existir uma correlação negativa do comprometimento afetivo com as práticas de gestão recursos humanos. Este tipo de comprometimento apenas apresenta uma correlação positiva baixa, e sem significância estatística, nas oportunidades de participação e no acesso a informação.

O comprometimento calculativo apresenta uma correlação positiva, mas sem significância estatística, nas diversas práticas de gestão de recursos humanos, com exceção na segurança de emprego onde apresenta uma correlação negativa. Na oportunidade de formação e oportunidade de participação apresenta, porém, uma correlação muito baixa ou quase inexistente.

**Quadro 11: Práticas de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional**

PGRH		S.	P.	O.	O.	O.	A.
CO		Emprego	Remun.	Carrei.	Formaç.	Particip.	Informaç.
C. Afetivo	C.Pearson	-.011	-.010	-.051	-.051	.063	.093
	Sig.	.933	.939	.696	.695	.629	.474
	N	62	62	62	62	62	62
C. Calculativo	C.Pearson	-.018	.206	.131	.006	.008	.188
	Sig.	.888	.108	.312	.961	.952	.144
	N	62	62	62	62	62	62
C. Normativo	C.Pearson	.160	.219	.283*	.270*	.370**	.305*
	Sig.	.214	.088	.026	.034	.003	.016
	N	62	62	62	62	62	62

O comprometimento normativo apresenta uma correlação positiva com todas as práticas de gestão de recursos humanos. Esta relação é estatisticamente significativa com as

oportunidades de carreira (.283), oportunidades de formação (.270), oportunidades de participação (.370) e acesso a informação (.3015). Não apresenta significância estatística com a segurança de emprego (.160) e políticas de remuneração (.219). Estes resultados vão no sentido do postulado por alguns autores relativamente a algumas dimensões:

- de Bowen e Ostroff (2004), Pfeffer (1998) e Meyer e Allen (1997) para os quais o acesso e a partilha de informação da Organização, bem como a participação na vida organizacional, são práticas frequentes e parecem conduzir a um conjunto de benefícios, quer para a Organização quer para os trabalhadores. A partilha de informação por parte da Organização, relativa ao seu desempenho financeiro e às suas estratégias, aumenta a confiança dos seus trabalhadores (percecionam que a Organização confia neles, levando-os a retribuir), aumentando, assim, os seus níveis de comprometimento normativo (Meyer & Allen, 1997).
- de Meyer e Allen (1997), para os quais o primeiro mecanismo através do qual a formação se torna num factor preditor do compromisso organizacional é o aumento da auto-valorização. A aposta na formação dos trabalhadores tem sido uma prática sistemática das organizações que procuram potenciar a sua vantagem competitiva. A oportunidade de frequentar formação tende a potenciar o comprometimento afetivo e normativo, visto que o trabalhador melhora a perceção que tem de si mesmo.
- de Peretti (2004), para o qual a carreira incorpora necessariamente um triplo processo de acompanhamento no passado, no presente e no futuro, tendente a aumentar o compromisso entre as necessidades da organização e as necessidades (normativamente) expressas pelos trabalhadores.

Através dos resultados apresentados não é possível confirmar a hipótese 3 na sua plenitude (apenas na dimensão do comprometimento normativo se concretiza a hipótese formulada).

Reconhece-se a existência de uma correlação significativa entre as práticas e o comprometimento normativo, uma baixa correlação entre as práticas e o comprometimento afetivo (sendo negativa no caso da segurança de emprego, das políticas de remuneração, das oportunidades de carreira e das oportunidades de formação) e uma baixa correlação entre as práticas e o comprometimento calculativo (sendo negativa com a segurança de emprego).

A chave para a utilização de práticas de recursos humanos nesta Organização, que aumentem o comprometimento, está no desenvolvimento de estratégias que apoiem, valorizem e motivem os trabalhadores, contribuindo de forma justa e equitativa para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

## 5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral identificar e analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional dos trabalhadores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social.

Globalmente considerando, os resultados do estudo sugerem haver uma percepção positiva dos profissionais da Organização sobre as práticas de gestão de recursos humanos. Verificase, contudo, uma grande dispersão nas respostas dos profissionais, pelos vários níveis da escala, relativamente às práticas de remuneração, oportunidades de carreira e oportunidades de formação (que vai desde percepções muito negativas até percepções muito positivas).

Neste sentido, avaliar a gestão de recursos humanos no contexto das Instituições Particulares de Solidariedade Social implica, por um lado, esclarecer os fundamentos da crescente centralidade que a adoção das práticas de gestão de recursos humanos pode assumir no processo de desenvolvimento e ajustamento destas Organizações, e, por outro lado, implica compreender de que modo as suas especificidades influenciam o desenvolvimento e a implementação dessas mesmas práticas.

No que se refere ao comprometimento organizacional, os resultados demonstram que os profissionais estão principalmente comprometidos com a Organização de forma afetiva e calculativa. Por um lado, os trabalhadores consideram que a Organização tem um grande significado para si e que sentir-se-iam culpados se a abandonassem (comprometimento afetivo). Os trabalhadores encontram-se entusiasmados com o seu trabalho e estão empenhados em colaborar com a Organização para alcançar o sucesso (Nascimento et al., 2008). Por outro lado, a maioria dos trabalhadores considera que a sua vida seria afetada se deixassem a Organização, logo permanecem nela porque não têm alternativas de sair ou devidos aos custos associados à sua saída (comprometimento calculativo). Por isso, os diferentes profissionais tendem a esforçar-se mais no trabalho com o objetivo de manterem o emprego, serem promovidos e alcançarem melhores níveis de remuneração (Nascimento et al., 2008).

Relativamente à relação entre práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional, constata-se uma correlação positiva e estatisticamente significativa entre algumas práticas (oportunidades de carreira, de formação, de participação e acesso a informação) e o comprometimento normativo. Ou seja, a preocupação com as questões relacionadas com o desenvolvimento (carreira e formação) e comunicação (participação e informação) tende a emergir em situações em que é maior o sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na Organização (Rego, 2003).

Na relação com as outras dimensões do comprometimento, as práticas de gestão de recursos humanos apresentam correlações positivas baixas (comprometimento calculativo) ou mesmo negativas (comprometimento afetivo), sem significância estatística.

Em suma, os elevados níveis de comprometimento dos trabalhadores têm sido, de uma forma geral, relacionados com consequências positivas tanto para a Organização como para o indivíduo. A este nível, Meyer e Allen (1997) sugerem que o comprometimento está negativamente correlacionado com a intenção dos trabalhadores deixarem a Organização e com o comportamento de turnover voluntário. Salientam, ainda, que os trabalhadores com um forte comprometimento afetivo têm uma mais forte motivação, ou maior desejo de contribuir para a Organização, do que aqueles que têm um fraco comprometimento afetivo.

Este estudo tem como principais contributos o enriquecimento do conhecimento das práticas de gestão de recursos humanos e do comprometimento organizacional, bem como o relacionamento que estabelecem entre si num contexto particular associado a instituições de solidariedade social.

Atendendo à pertinência desta temática seria interessante realizar um estudo comparativo com outras Instituições Particulares de Solidariedade Social e/ou um estudo longitudinal para avaliar o desenvolvimento/evolução ao nível da relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional em instituições desta natureza.

## **BIBLIOGRAFIA**

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (2), 175-197.

Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bilhim, J. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Boletim do Trabalho e Emprego (2015). Disponível em <http://cnis.pt/wpcontent/uploads/2016/07/BTE-n%C2%BA-31-de-2015-FNSTFPS.pdf>.

Bowen, D. & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.

Caetano, A. & Pereira, T. (2006). Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos na banca portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 5 (4), 64-72.

Caetano, A. & Tavares, S. (2000). Determinantes da implicação organizacional em cinco países europeus. In Cabral, M. V., Vale, J., Freire, André (Eds.). *Trabalho e cidadania* (97121), Lisboa: ICS.

Camara, P. B. (2012). *Manual de gestão e avaliação de desempenho*. Lisboa: RH Editora.

- Camara, P. B. Guerra, P. B. & Rodrigues, J. V. (2007). Novo humanator – recursos humanos e sucesso empresarial. 4ª Ed., Alfragide: Editora Publicações Dom Quixote.
- Choi, J. H. (2008). Opening the black box: the mediating effect of employee attitudes in the relationship between high performance work systems and firm performance. Madison: Tese de Doutorado em Filosofia, University of Wisconsin.
- Cordeiro, J. P. (2014). Comprometimento organizacional: o caso dos docentes de uma instituição de ensino superior. Atas das XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica, Leiria: Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria (realizadas de 6 a 8 de fevereiro).
- Cunha M., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. & Gomes, J. (2010). Manual de gestão de pessoas e do capital humano. 2ª Ed., Lisboa: Edições Sousa.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource practices on perceptions and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-969.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- Denton, K. (2006). High Performance work systems: the sum really is great than its parts. *Measuring Business Excellence*, 10 (4), 4-7.
- Drummond, I. & Stone, I. (2007). Exploring the potential of high performance work systems in SMEs. *Employee Relations*, 29 (2), 192-207.
- Huang, T. C. (2002). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, 30 (2), 132-151.
- Maroco, J. (2007). Análise estatística com a utilização do SPSS. 3ª Ed., Lisboa Edições Sílabo.
- McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11, 237-256.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment. *Human Resource Development Review*, 14 (4), 389-414.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J., (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20 (4), 283-294.
- Moura, E. (2000). *Gestão dos recursos humanos: influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Nascimento, J.; Lopes, A. & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- O' Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

- Patel, P. & Conklin, B. (2012). Perceived labor productivity in small firms: the effects of high-performance work systems and group culture through employee retention. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (2), 205-235.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS*. 4ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Peretti, J. (2004). *Recursos humanos*. 3ª Ed., Lisboa: Edições Sílabo.
- Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-123.
- Pfeffer, J., Veigas, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.
- Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Purcell, J. (2006). Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?. *Human Resource Management Journal*, 9 (3), 26-41.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2013). *Manual de investigação em ciências sociais*. 6ª Ed., Lisboa: Gradiva Publicações.
- Rego, A. (2003). Comprometimento organizacional e ausência psicológica: afinal, quantas dimensões?. *Revista de Administração de Empresas*, 43 (4), 25–35.
- Sendogdu, A.; Kocabacak, A. & Guven, S. (2013). The relationship between human resource management practices and organizational commitment: a field study. *Social and Behavioral Sciences*, 99, 818-827.
- Shahid, A., & Azhar, S. (2013). Gaining employee commitment: linking to organizational effectiveness. *Journal of Management Research*, 5 (1), 250-268.
- Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1 (3), 207-219.
- Silva, L., Albuquerque, L. & Costa, B. (2009). O alinhamento Estratégico entre Cultura Organizacional e Estratégias de Gestão de Pessoas, *Revista Eletrônica de Ciência*. Paramá: Faculdade Cenecista de Campo Largo.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2014). *Gestão de Recursos Humanos, Métodos e Práticas*. 10ª Ed., Lisboa: Lidel Edições Técnicas.
- Sung, J. & Ashton, D. (2005). *High Performance Work Practices: linking strategy and skills to performance outcomes*. UK. Department of Trade and Industry. Disponível em [https://www.longwoods.com/articles/images/High%20Performance%20Work%20Practices\\_UKReport2011.pdf](https://www.longwoods.com/articles/images/High%20Performance%20Work%20Practices_UKReport2011.pdf).
- Tavares, S. (2011). Vinculação dos indivíduos às organizações. In Ferreira, J.; Neves, J.; Caetano, A. *Manual de psicossociologia das organizações* (347-377). Lisboa: Escolar Editora.
- Timiyo, A. J. (2014). High performance work practices: one best-way or no best-way. *IOSR Journal of Business and Management*, 16 (6) 8-14.
- Torrington, D. (2002). *Strategic Human Resource Management*. In D. Torrington, L. Hall & S. Taylor (ed.), *Human Resource Management* (30-47), 5th Ed., Great-Britain: Prentice Hal.
- Wood, Jr. T. (1995). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.

Wright, P., Gardner, T., Moynihan, M. & Allen, M. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order. *Personnel Psychology*, 58 (2), 409-446.

Wright, P., Gardner, T. & Moynihan, L. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 2003, 2136.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4ª Ed., Porto Alegre: Bookman.

Zafeiti, S. M. & Noor, A. M. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Omani Public Employees' Work Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7 (2), 151-160.

# PRÁTICAS DE TRABALHO DE ELEVADO DESEMPENHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: CONTRIBUTOS PARA A SUA ANÁLISE NUMA EMPRESA DE CONSULTADORIA

## **Autores:**

Marina Fernandes, Casa Mãe Rota dos Vinhos

João Cordeiro, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

## **RESUMO**

Esta investigação tem como objetivo analisar a relação entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e o comprometimento organizacional dos trabalhadores de uma organização de consultadoria de inovação e tecnologia. A nível metodológico foi realizado um estudo de caso, sustentado na aplicação de um inquérito por questionário sobre as componentes do comprometimento organizacional (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008) e sobre a perceção dos trabalhadores relativamente às práticas de trabalho de elevado desempenho (Esteves, 2008). A amostra é maioritariamente constituída por profissionais do sexo masculino, entre os 26 e os 34 anos, com licenciatura ou bacharelato. Os resultados apresentam alguma consistência com estudos empíricos previamente realizados: as práticas de trabalho de elevado desempenho estão presentes neste tipo de organização; os profissionais estão, sobretudo, comprometidos afetivamente com a organização; existem correlações significativas entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e o comprometimento organizacional, sobretudo, ao nível do comprometimento afetivo. A formulação e implementação de um conjunto de práticas de trabalho específicas, em contexto de consultadoria, tende a aumentar os níveis de comprometimento dos trabalhadores com vista a alcançar melhores resultados individuais e, conseqüentemente, melhores resultados organizacionais.

**PALAVRAS CHAVE:** comprometimento organizacional; empresas de consultadoria; práticas de trabalho de elevado desempenho.

## **HIGH PERFORMANCE WORK PRACTICES AND ORGANISATIONAL COMMITMENT: CONTRIBUTIONS TO THIS ANALYSIS IN A CONSULTANT COMPANY**

### **ABSTRACT**

This research aims to analyze the relationship between high performance work practices and the organizational commitment of the workers of an organization of innovation and technology consulting. At the methodological level, a case study was carried out, based on the application of a questionnaire survey on the components of organizational commitment (Nascimento, Lopes & Salgueiro, 2008) and the perception of workers regarding high performance work practices (Esteves, 2008). The sample is mainly composed of male professionals, between 26 and 34 years old and with a undergraduate or bachelor's degree. The results show some consistency with previous empirical studies: high performance work practices are present in this type of organization; professionals are, above all, affectively committed to the organization; there are significant correlations between high performance work practices and organizational commitment, especially at the level of affective commitment. The formulation and implementation of a set of specific work practices, in the consulting context, tends to increase the levels of commitment of the workers with a view to achieving better individual and organizational results.

**KEYWORDS:** consulting firms; high performance work practices; organizational commitment.

### **1. INTRODUÇÃO**

Num contexto de intensa competitividade, que envolve as organizações, destaca-se a crescente importância das pessoas, enquanto ativo estratégico, bem como a definição e implementação de um conjunto de práticas de gestão de recursos humanos alinhadas com a estratégia da organização, de forma coerente entre si. Estas práticas devem ser preconizadas de forma a manter e desenvolver as competências e o compromisso organizacional dos profissionais. O comprometimento organizacional adquire importância para o reforço e desenvolvimento de comportamentos e atitudes dos indivíduos que promovem a competitividade da organização através da melhoria da sua performance individual e, conseqüentemente, da performance organizacional.

Neste sentido, a presente investigação tem como objetivo geral a análise da relação entre as “Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho” e o “Comprometimento Organizacional” dos trabalhadores de uma organização de consultadoria de inovação e tecnologia.

A nível metodológico, utilizou-se a metodologia de estudo de caso (Yin, 2015), sendo os dados aqui apresentados relativos ao inquérito por questionário. Para o tratamento da informação será utilizado o software SPSS.

No que se refere às práticas de trabalho de elevado desempenho, Pfeffer (1998) identificou práticas de sucesso que fazem parte de um sistema de trabalho de elevado desempenho, entre as quais se destacam a segurança no emprego, retribuições contingentes com o desempenho, formação extensiva e a partilha de informação financeira e do desempenho por toda a organização.

No que se refere ao comprometimento organizacional, Meyer e Allen (1991) procuraram determinar o grau de comprometimento organizacional dos trabalhadores de acordo com uma visão multidimensional do comprometimento organizacional assente nos seguintes componentes: comprometimento afetivo, comprometimento normativo e comprometimento calculativo.

Estruturalmente, este artigo é constituído por três partes principais. Na primeira parte, sistematiza-se a revisão da literatura sobre as duas dimensões principais do estudo, ou seja, as práticas de trabalho de elevado desempenho e o comprometimento organizacional. Na segunda parte, sintetizam-se os aspetos relacionados com a estratégia metodológica adotada, refletindo sobre as técnicas de recolha de informação, a amostra e a análise de dados. Na terceira parte, apresentam-se e discutem-se os principais resultados obtidos.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: subsídios teóricos**

De acordo com Guest (1987), o comprometimento organizacional é uma das vertentes fundamentais da gestão de recursos humanos no sentido em que procura definir e implementar um conjunto de políticas e práticas com vista a maximizar a integração, a flexibilidade, a qualidade do trabalho e o comprometimento dos trabalhadores.

Enquanto uns defendem uma nova concetualização da gestão de recursos humanos como uma nova estratégia de gestão orientada para o compromisso (Guest, 1993, Kochan et al., 1996, cit. in Marques, 2010), identificando e distinguindo práticas de trabalho inovadoras que devem substituir as relações de trabalho tradicionais; outros consideram que o alcance e maximização da excelência deve ser feito através do comprometimento dos trabalhadores (Pascale & Athos, 1981; Peter & Waterman, 1982); havendo ainda quem considere que as

estratégias de gestão de recursos humanos têm uma relação linear e direta com o comprometimento organizacional (Meyer, 2009; Meyer & Herscovitch, 2001).

No seu trabalho, Walton (1985) distingue duas estratégias para lidar com os trabalhadores: a estratégia de controlo e a estratégia de comprometimento. A primeira traduz-se num modelo de gestão tradicional do pessoal, que surge como resposta à divisão do trabalho em tarefas simples. A segunda procura garantir a envolvimento dos trabalhadores, ouvindo e dando resposta às suas sugestões relacionadas com as práticas de gestão de recursos humanos. Para o efeito, tem-se enfatizado o estabelecimento de objetivos de desempenho elevados, políticas de compensação centradas na performance individual, na garantia de segurança no trabalho e na formação.

A necessidade das organizações desenvolverem práticas diferenciadoras e qualificantes que envolvam e comprometam os seus profissionais tende a assumir maior relevância. Caetano e Pereira (2006) sistematizaram o conjunto destas práticas, designadas por "práticas de trabalho de elevado desempenho" (Pfeffer, 1998), em: 1) segurança de emprego; 2) avaliação do desempenho orientada para o desenvolvimento; 3) remuneração baseada no desempenho; 4) oportunidades de formação; 5) oportunidades de carreira; 6) oportunidades de participação; 7) acesso/partilha de informação.

Becker, Huselid e Ulrich (2001) adotaram o modelo das práticas de trabalho de elevado desempenho, sistematizando-o num conjunto de práticas que visam selecionar, desenvolver e reter os trabalhadores, sobretudo os mais qualificados, para maximizar a performance da organização. Para alcançar esse desiderato é fundamental associar a seleção e a promoção dos trabalhadores a modelos de competências validados, mobilizar as habilidades necessárias para a implementação da estratégia organizacional, desenvolver políticas e práticas de gestão do desempenho e de gestão da remuneração sustentadas na atração, retenção e motivação dos trabalhadores.

Para Allen e Wright (2006) o objetivo destas práticas é influenciar os comportamentos dos trabalhadores, criando formas de ser e de estar baseados no envolvimento, de modo a que possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Estas práticas afetam as componentes do comprometimento organizacional dado que o comprometimento afetivo resulta num maior esforço e preocupação com o sucesso da organização e

"pode aumentar em resultado da crescente crença nos valores centrais da organização" (McElroy, 2001, p.330).

Por outro lado, a dedicação recíproca entre a organização e o trabalhador pode também resultar no aumento do nível de comprometimento normativo uma vez que

“o trabalhador pode simplesmente sentir uma obrigação moral de retribuir essa lealdade” (McElroy, 2001, p.330).

Por outro lado ainda, o comprometimento calculativo pode advir da percepção do trabalhador de que

“abandonar a organização resultaria na perda de uma relação de segurança no trabalho, que poderá não estar presente num novo contexto de trabalho” (McElroy, 2001, p.330).

Neste sentido, trabalhadores afetivamente ou normativamente comprometidos com a organização tendem a gerar comportamentos mais positivos, maior satisfação e motivação, com reflexo inevitável em melhores performances individuais e organizacionais (McFarlane-Shore & Tetrick (1991).

A dimensão “segurança no trabalho” tem sido integrada nos sistemas de gestão de elevado desempenho. A implementação de práticas de trabalho inovadoras e de alto desempenho só poderão ter sucesso se os trabalhadores sentirem segurança no seu trabalho. A segurança no trabalho é fulcral para a implementação das outras práticas de gestão de elevado desempenho, já que promove um maior esforço por parte dos trabalhadores, a construção de uma boa relação com os clientes, a redução do despedimento de trabalhadores, uma seleção e contratação mais cuidadosa e uma relação de confiança entre a organização e os trabalhadores que se reflete, também, numa maior cooperação (Pfeffer, 1998; Pfeffer & Veiga, 1999).

A “avaliação do desempenho orientada para o desenvolvimento” transmite aos indivíduos um sentimento de importância, podendo também afetar as componentes do comprometimento organizacional: o comprometimento afetivo pode aumentar em resultado da identificação com os objetivos organizacionais e da percepção do seu reconhecimento e contributo valioso para a organização; o comprometimento normativo pode também aumentar em função da necessidade de corresponder às expectativas do empregador sobre esse mesmo contributo para a organização (McElroy, 2001).

As organizações que investem e concedem “oportunidades de formação” aos seus trabalhadores passam uma mensagem de aposta e confiança nos seus membros, incorporando níveis superiores de motivação para retribuir o investimento feito. Essa motivação pode ter impacto na identificação do trabalhador com os objetivos da

organização, desenvolvendo um aumento no comprometimento afetivo. A necessidade de retribuir pode, também, resultar num aumento do comprometimento normativo e calculativo se as capacidades adquiridas em formação forem dificilmente transferíveis, tendo como resultado a percepção de perda em caso de abandono da organização (McElroy, 2001).

O desenvolvimento de “oportunidades de carreira” tende a reduzir a diferença de estatutos, sendo também fundamental para o desenvolvimento dos sistemas de elevado desempenho. Pretende-se que todos os indivíduos da organização estejam comprometidos e contribuam com as suas ideias e esforço, sendo que tal acontece se existir um sentimento de inclusão e valorização de igual forma (Pfeffer, 1998).

A implementação desta prática pode, no entanto, ter diferentes efeitos sobre o comprometimento organizacional: por um lado, para os trabalhadores a quem antes era atribuído um baixo estatuto aumenta a sua percepção de apoio da organização e do real valor para organização, resultando em maior comprometimento afetivo e normativo; por outro lado, para os trabalhadores a quem antes era atribuído um alto estatuto pode ocorrer uma diminuição dos níveis de comprometimento pela perda desse status (McElroy, 2001).

A elevada compensação, quando contingente ao desempenho organizacional, promove um sentimento de equidade, valorização e justiça nos trabalhadores, potenciando um aumento da componente afetiva do comprometimento. Embora não se preveja que esta prática afete o comprometimento normativo, uma vez que este tipo de compensação é merecida e não oferecida, é possível que o comprometimento calculativo surja da percepção de que esta forma de compensação não se encontra facilmente em outra organização, resultando num entendimento de custo em caso de abandono da organização (McElroy, 2001). De acordo com Pfeffer e Veiga (1999) e Pfeffer (1998) a elevada compensação leva ao sucesso económico das organizações. Tal ocorre porque boas recompensas atraem indivíduos mais experientes, capazes de prestar um melhor serviço aos clientes que, por sua vez, se reflete num aumento de vendas. Adicionalmente, quando os indivíduos consideram que estão a ser bem compensados, o seu esforço também se revela mais elevado (Pfeffer & Veiga, 1999; Pfeffer, 1998).

As práticas que englobam equipas autogeridas e estruturas organizacionais descentralizadas englobam “formas de participação” que se demonstram bastante eficazes para alcançar maiores níveis de comprometimento para com uma determinada ação. A participação dos trabalhadores na tomada de decisões e a descentralização têm, sobretudo, impacto no comprometimento afetivo. No entanto, a percepção de que a organização confia nos trabalhadores pode originar um sentimento de obrigação de retribuição, fazendo aumentar o comprometimento normativo e a percepção de perda do benefício de trabalhar neste tipo de organização poderá resultar num aumento de comprometimento calculativo (McElroy, 2001).

Por sua vez, a “partilha de informação e a comunicação” entre os profissionais da organização é essencial para que estes possam utilizar e aplicar os conhecimentos obtidos, transformando a sua motivação num esforço efetivo (Pfeffer & Veiga, 1999; Pfeffer, 1998). Esta prática tem potencial para aumentar o comprometimento afetivo, uma vez que são acentuadas as perceções que têm os trabalhadores da sua valorização, do apoio da organização e da justiça organizacional. Poderá, também, originar um aumento no comprometimento normativo pelo sentimento de necessidade de retribuição dessa confiança e apoio. Não é, no entanto, expectável que exista um aumento do comprometimento calculativo, uma vez que não existe uma perceção de perda de investimento na organização (McElroy, 2001).

A este nível, Portugal tem ainda um longo caminho a percorrer. Apesar de se verificar uma evolução positiva na adoção deste tipo de práticas, a verdade é que Portugal ainda se encontra entre os países que apresentam menores níveis de comprometimento. Com efeito, num estudo realizado em 31 países europeus pela Kelly Global Workforce Index (2014), constatamos que os profissionais portugueses estão entre os que se sentem menos comprometidos com as organizações onde trabalham e com a função que desempenham (superando apenas os profissionais italianos e húngaros).

Não obstante a situação em que Portugal se encontra nestas dimensões, parece generalizar-se a ideia de que as organizações que preconizam práticas desta natureza tendem a desenvolver estratégias que fomentam maior níveis de comprometimento dos seus trabalhadores, nomeadamente quando assentam as suas diretrizes na formação e desenvolvimento de competências-chave, partilha de informação, autonomia e envolvimento e dos trabalhadores na tomada de decisão (Eurofound, 2013).

A gestão de recursos humanos pode, assim, constituir-se como um processo mobilizador de comprometimento organizacional. Tal concretiza-se quando se implementam práticas que fomentam e reconhecem o esforço e importância dos trabalhadores, impulsionam a perceção de justiça e a preocupação com a sua autoestima.

Contudo, estas práticas só terão efeito sobre o comprometimento organizacional se forem implementadas de forma coerente e integrada entre si, e com os restantes subsistemas da gestão, não podendo contradizer-se nos fins que visam nem nos efeitos que produzem. Só assim poderão contribuir para a maximização da atividade da organização e para o alcance da tão ambicionada vantagem competitiva.

### 3. METODOLOGIA

Esta investigação possui uma natureza exploratória, não se pretendendo alcançar a representatividade, mas sim conhecer a realidade de determinada organização e obter informações que permitam conhecer e restringir a temática que se procura estudar (Cordeiro, 2008). Foi realizado um estudo de caso (Yin, 2015), com um desenho quantitativo, descritivo-correlacional (Fortin et al., 2006), que permite circunscrever a relação entre as “práticas de trabalho de elevado desempenho” e o “comprometimento organizacional”.

Enquanto raciocínio hipotético-dedutivo, formulamos as seguintes hipóteses de investigação:

**Hipótese 1:** as práticas de trabalho de elevado desempenho estão presentes nesta Organização.

**Hipótese 2:** os trabalhadores estão comprometidos com a Organização, sobretudo a nível afetivo.

**Hipótese 3:** existe uma correlação positiva entre as três componentes do comprometimento organizacional.

**Hipótese 4:** existe uma relação positiva entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e as dimensões do comprometimento organizacional.

#### 3.1. Instrumento de Recolha de Informação

Para a recolha de informação recorreu-se a um inquérito por questionário aos trabalhadores de uma organização de consultadoria de inovação e tecnologia.

Por um lado, pretendeu-se identificar o nível de comprometimento organizacional dos trabalhadores utilizando-se o inquérito testado e adaptado à realidade Portuguesa, por Nascimento et al. (2008), que se baseia no modelo de três componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen (1997). Foram utilizadas 18 questões para identificar as dimensões de comprometimento organizacional.

Por outro lado, procurou-se aferir a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de trabalho de elevado desempenho, recorrendo ao questionário testado e aplicado por Esteves (2008). As práticas analisadas foram: segurança no emprego, oportunidades de carreira, avaliação de desempenho, práticas de remuneração contingentes ao desempenho, formação e oportunidades de desenvolvimento, oportunidades de participação, acesso à informação.

### **3.2. Procedimentos**

Para aplicação dos inquéritos solicitou-se autorização prévia à Direção da organização. Após esta autorização ter sido concedida, os inquéritos foram entregues ao responsável da área dos recursos humanos que ficou responsável por distribuí-los e recolhê-los.

Foram aplicados 110 inquéritos por administração direta ao trabalhadores da organização, ou seja, o indivíduo leu e assinalou as suas próprias respostas. Três semanas após terem sido entregues, foram recolhidos 24 inquéritos preenchidos, resultando numa taxa de resposta de 21.81%.

### **3.3. Amostra**

A amostra é constituída, maioritariamente, por profissionais do sexo masculino (92.00%), que se situam entre os 26 e os 34 anos de idade (75.00%) e que possuem habilitações académicas ao nível da licenciatura ou bacharelato (52.00%). Ao nível da antiguidade, são profissionais que se encontram na organização há menos de 1 ano (37.50%) ou entre 1 a 2 anos (33.33%). Em termos de funções, a maioria são técnicos (54.17%) e operadores (29.17%), detendo predominantemente um vínculo laboral por tempo indeterminado (79.17%).

### **3.4. Análise de Dados**

Para a análise dos dados do inquérito foi utilizado o software Statistical Program for Social Science. As principais técnicas utilizadas foram a estatística descritiva (frequências, média e desvio-padrão) e a estatística multivariada (Alpha de Cronbach e Coeficiente de Correlação de Pearson).

O Alpha de Cronbach permite medir a correlação média entre as questões através de uma análise às respostas obtidas, sendo a medida mais comum da confiabilidade de uma escala. Se os resultados comprovarem a existência de confiabilidade interna, situando-se entre 0.80 e 1.00 (Bryman & Cramer, 1993), significa que a medição de determinado questionário se apresenta fiel ao conceito que está a medir (Field, 2009).

O Coeficiente de Correlação de Pearson permite medir a correlação entre duas variáveis. Se o coeficiente de correlação entre as variáveis for 1.00, significa que existe uma correlação positiva perfeita (quando uma variável aumenta, a outra diminui na mesma medida). Se o coeficiente for inferior a 1.00, significa uma correlação negativa perfeita. Se o coeficiente for 0.00, significa inexistência de uma relação linear, o que se traduz na ausência de mudança de uma variável, caso a outra sofra alterações (Field, 2009).



Adicionalmente, Field (2009) indica que valores na casa de 0.10 revelam uma correlação fraca, valores a partir de 0.30 indicam uma correlação média e valores superiores a 0.50 revelam uma forte correlação.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Numa primeira fase foi testada a consistência interna das perguntas sobre as práticas de trabalho de elevado desempenho através do cálculo do Alpha de Cronbach. Todos os valores são superiores a 0.80, comprovando ser, cada um deles, internamente consistente uma vez que se aproximam do valor 1.00 (tabela 1).

**Tabela 1: Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho**

PTED	Estatísticas de Confiabilidade	
	Média	Alpha Cronbach
Segurança no emprego	4.36	0.815
Avaliação de desempenho	4.21	0.930
Práticas de remuneração	3.03	0.844
Oportunidades de carreira	3.86	0.916
Formação e oportunidades de desenvolvimento	4.47	0.918
Oportunidades de participação	4.44	0.898
Acesso à informação	4.10	0.877

A média mais elevada (4.47) pertence à formação e oportunidades de desenvolvimento e a média mais baixa (3.03) pertence às práticas de remuneração. Abaixo da média global de todos os itens (4.07) encontram-se as práticas de remuneração e as oportunidades de carreira.

Face a estes resultados, confirma-se a hipótese 1, ou seja, as práticas de trabalho de elevado desempenho estão presentes nesta Organização. Esta empresa de consultadoria é, assim, um contexto propício para aplicação deste tipo de práticas, confirmando o sustentado por Esteves (2008) quando sugere que este tipo de práticas tende a ser desenvolvido e aplicado em contextos que apostam na formação e desenvolvimento de competências-chave, como é o caso da Organizações do setor bancário, segurador ou consultadoria.



## 4.2. Comprometimento Organizacional

Foi, também, realizado o teste de Alpha de Cronbach para verificar a consistência interna das dimensões do comprometimento organizacional (tabela 2). Todos os valores de Alpha são bastante confiáveis (superiores a 0.90).

Relativamente aos valores médios das respostas obtidas através do inquérito, constata-se que o valor mais alto pertence ao comprometimento afetivo (3.74), seguido do comprometimento normativo (3.52) e, por último, do comprometimento calculativo (3.08).

**Tabela 2: Comprometimento Organizacional**

Estatísticas de Confiabilidade		
Comprometimento Organizacional	Alpha de Cronbach	Média
Comprometimento Afetivo	0.977	3.74
Comprometimento Calculativo	0.904	3.08
Comprometimento Normativo	0.964	3.52

Face aos resultados apresentados, confirma-se a hipótese 2, ou seja, os trabalhadores estão tendencialmente mais comprometidos afetivamente com a Organização. O que, para McFarlane-Shore e Tetrick (1991), vem favorecer a Organização uma vez que indivíduos comprometidos, sobretudo, de forma afetiva tendem a apresentar atitudes mais positivas no e perante o trabalho, o que resulta em melhores desempenhos individuais e organizações.

Posteriormente aplicou-se o teste de correlação bivariada (coeficiente de correlação de Pearson) entre as componentes do comprometimento organizacional (tabela 3).

Tomando por base a classificação de correlações de Field (2009), observa-se que o comprometimento afetivo tem uma correlação média positiva com o comprometimento calculativo (0.401) e uma correlação substancial positiva com o comprometimento normativo (0.697). Por sua vez, o comprometimento calculativo apresenta uma correlação substancial positiva com o comprometimento normativo (0.693). Pelo exposto, confirmase a hipótese 3.



**Tabela 3: Correlação entre as Componentes do Comprometimento Organizacional**

		C. Afetivo	C. Calculativo	C. Normativo
C. Afetivo	Correlação de Pearson	1.000	0.401	0.697**
	Sig. (2-tailed)	---	0.052	0.000
C. Calculativo	Correlação de Pearson	0.401	1.000	0.693**
	Sig. (2-tailed)	0.052	---	0.000
C. Normativo	Correlação de Pearson	0.697**	0.693**	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	---

Estes resultados são, por um lado, idênticos aos de Meyer e Allen (1997), Meyer et al. (2002), Meyer e Herscovitch (2001) e Nascimento (2010), os quais verificaram uma correlação positiva forte entre a componente afetiva e normativa do comprometimento, e, por outro lado, estão em consonância com Nascimento (2010) e Meyer et al. (2002), que determinaram existir uma correlação positiva entre a componente afetiva e calculativa e entre a componente normativa e calculativa do comprometimento.

#### **4.2.1. Comprometimento Afetivo**

A média dos vários itens do comprometimento afetivo situam-se entre os 3.42 e os 4.00, destacando-se o item "sinto-me como fazendo parte desta empresa" (4.00).

As respostas dos inquiridos sugerem existir uma ligação emocional dos mesmos para com a organização concentrando este item 50.00% de respostas concordantes: 58.40% concordam sentir que "fazem parte da organização"; 54.20% indicam que a "organização tem um grande significado para si"; 50.00% indicam sentir que fazem "parte da família da organização". Apenas o item "ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa" reuniu, na sua maioria, respostas discordantes (54.10%).

Existe, assim, uma perceção positiva dos inquiridos relativamente aos itens do comprometimento afetivo que tende a traduzir-se em resultados benéficos para a organização, tendo sido mais vezes associada a comportamentos positivos no trabalho como o maior desempenho, comportamentos extra-papel e comportamentos de cidadania (Meyer & Allen, 1997; McElroy, 2001).



#### **4.2.2. Comprometimento calculativo**

No que diz respeito à componente calculativa do comprometimento, a média das respostas aos vários itens apresenta valores que se situam entre os 2.42 e 3.46.

A distribuição de frequência das respostas em relação à componente calculativa concentrou-se, maioritariamente, nos itens de discordância. Destacam-se as respostas quanto à percepção de “escassez de alternativas de emprego disponíveis no caso da sua saída da organização” (79.17%); quanto à percepção de que a “mudança de organização seria um sacrifício, e significaria perda de benefícios” (66.67%), e quanto à percepção de que a “saída da organização seria muito penalizadora para si” (62.50%).

#### **4.2.3. Comprometimento Normativo**

A média das respostas aos itens da componente normativa do comprometimento situa-se em 3.5, apresentando valores entre os 3.25 e os 3.96.

Destaque para o item relativo a “mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento”, com 50.00% de respostas na escala de concordância. Nos restantes itens, a maioria manifesta uma discordância generalizada: 58.00% “não se sentiriam culpados se abandonassem a organização”; 54.17% “não deixaria a empresa neste momento porque sente que tem uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham na organização”; 50.00% “não sentiria um grande dever para com a organização”.

### **4.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional**

Autores como Meyer e Allen (1997), Meyer e Smith (2000), McElroy (2001) e Nascimento (2010) analisaram a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional dos trabalhadores. Alguns estudos encontraram indícios de relações de antecedência causal entre ambas as dimensões (Meyer & Allen, 1997), constatando, também, que a natureza e força do impacto das práticas de gestão de recursos humanos sobre o comprometimento organizacional depende da percepção dos trabalhadores sobre essas mesmas práticas (Meyer & Smith, 2000; Nascimento, 2010).

Da análise dos coeficientes de correlação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional, verificamos que as diversas práticas se correlacionam positiva e significativamente com todas as dimensões do comprometimento organizacional (tabela 4).



**Tabela 4: Comprometimento Organizacional e Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho**

PGRH		C. Afetivo	C. Calculativo	C. Normativo
Segurança no emprego	Correlação de Pearson	0.797**	0.383	0.715**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.065	0.000
Avaliação de Desempenho	Correlação de Pearson	0.504*	0.429*	0.506*
	Sig. (2-tailed)	0.012	0.037	0.012
Práticas de Remuneração	Correlação de Pearson	0.618**	0.534**	0.583**
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.007	0.003
Oportunidades de Carreira	Correlação de Pearson	0.593**	0.563**	0.661**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.004	0.000
Formação e Op. Desenvolvimento	Correlação de Pearson	0.812**	0.354	0.668**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.089	0.000
Oportunidades de Participação	Correlação de Pearson	0.798**	0.432*	0.660**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.035	0.000
Acesso à Informação	Correlação de Pearson	0.598**	0.554**	0.631**
	Sig. (2-tailed)	0.002	0.005	0.001

A segurança no emprego tem uma correlação positiva muito forte, e estatisticamente significativa, com o comprometimento afetivo (0.797) e com o comprometimento normativo (0.715), verificando-se também uma correlação positiva média sem significância estatística com o comprometimento calculativo (0.383).

A forte correlação com o comprometimento afetivo pode estar associada à forte crença nos valores principais da organização e de um esforço acrescido e preocupação com a organização. A forte correlação com o comprometimento normativo configura a existência de um comprometimento recíproco e/ou do sentimento de obrigação de retribuir a aposta e fidelidade na organização. A correlação positiva com o comprometimento calculativo resulta

da percepção das perdas ou prejuízos em caso do trabalhador decidir abandonar a organização (McElroy, 2001).

A avaliação de desempenho apresenta uma correlação positiva, e estatisticamente significativa, com todas as dimensões do comprometimento organizacional, indicando que as variáveis desta prática têm implicações sobre as diferentes componentes do comprometimento organizacional (especialmente ao nível afetivo e normativo).

A remuneração tem uma correlação positiva forte e estatisticamente significativa com todas as componentes do comprometimento organizacional. As correlações com o comprometimento afetivo e calculativo são corroboradas por Meyer e Allen (1997), para os quais as práticas de remuneração podem originar um reforço sobre estas componentes do comprometimento organizacional. A forte correlação com o comprometimento afetivo deriva do sentimento de equidade, valorização e justiça que os trabalhadores sentem em relação ao salário ou benefícios que auferem. Por seu lado, a forte correlação com o comprometimento calculativo remete para o receio de perda do tipo de compensação que recebem na organização em caso de saída (McElroy, 2001).

Verificam-se, também, correlações positivas, e estatisticamente significativas, com todas as componentes do comprometimento organizacional e as oportunidades de carreira. Entre todas as práticas analisadas esta é a que apresenta o coeficiente de correlação mais forte com o comprometimento calculativo (0.563).

A formação e oportunidades de desenvolvimento apresenta uma correlação positiva forte com o comprometimento normativo (0.668) e uma correlação positiva muito forte com o comprometimento afetivo (0.812), sendo ambas as correlações estatisticamente significativas. Já a correlação com o comprometimento calculativo, apesar de também ser positiva, é de média intensidade (0.354) e não estatisticamente significativa, destacando-se também por ser o coeficiente de correlação mais baixo entre todas as variáveis.

Meyer e Allen (1997) defendem ser expectável que esta prática cause um especial reforço do comprometimento afetivo e normativo. O reconhecimento de que a organização confia e investe na formação e desenvolvimento dos seus trabalhadores tende a fomentar a identificação do trabalhador com a organização e com os seus objetivos, justificando a forte correlação encontrada com a componente afetiva. Já o reconhecimento e a necessidade de retribuir o investimento da organização pode originar uma forte correlação com o comprometimento normativo (McElroy, 2001).

As oportunidades de participação e o acesso à informação apresentam correlações estatisticamente significativas com todas as componentes do comprometimento organizacional.

As oportunidades de participação estão fortemente correlacionadas com o comprometimento afetivo (0.798) e normativo (0.660), e mediamente correlacionadas com o comprometimento calculativo (0.432). Meyer e Allen (1997) acreditam que esta prática tem especial efeito sobre a promoção do comprometimento afetivo e normativo, tal foi verificado nesta investigação.

O acesso à informação possui correlações fortes com o comprometimento afetivo (0.598), com o comprometimento calculativo (0.554) e com o comprometimento normativo (0.631). Os resultados encontrados em relação ao comprometimento afetivo e normativo parecem sustentar o previsto por Meyer e Allen (1997) e McElroy (2001), de que estas componentes são especialmente afetadas, positivamente, pela capacidade/possibilidade de aceder à informação.

De acordo com as relações demonstradas, é possível afirmar que os profissionais desta organização sentem uma necessidade de retribuir a confiança neles depositada, percebendo ainda que, ao receberem essa informação, são valorizados, apoiados e tratados com justiça pela organização (McElroy, 2001). Já ao nível do comprometimento calculativo, apesar de não haver sustentação nos resultados de outros estudos, parece concluir-se que os profissionais têm a percepção de que sair da organização requereria um considerável sacrifício pessoal, pois outra organização poderia não cobrir alguns dos benefícios que possuem nesta organização (e.g. acesso a informação).

Os resultados encontrados neste estudo configuram a existência de relações positivas entre todas as práticas de trabalho de elevado desempenho e as dimensões do comprometimento organizacional. Confirma-se, assim, a hipótese 4. Com exceção da relação entre a "segurança no emprego" e a "formação e oportunidades de desenvolvimento" com o comprometimento calculativo, todas as restantes práticas apresentam correlações, com significância estatística, com o comprometimento organizacional.

Genericamente, a média dos valores do coeficiente de correlação de Pearson mais elevada reporta à componente afetiva do comprometimento, o que vai ao encontro dos estudos de McElroy (2001) e de Meyer e Allen (1997) que, ao confirmarem a relação entre as práticas e o comprometimento, destacam a sua especial influência sobre o comprometimento afetivo dos profissionais.

## **5. CONCLUSÃO**

Este estudo teve como objetivo analisar a relação entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e o comprometimento organizacional dos trabalhadores de uma organização de consultadoria de inovação e tecnologia. Paralelamente, procurou-se identificar se esta

organização desenvolve e implementa este tipo de práticas e se os trabalhadores estão, ou não, comprometidos com a organização.

Pelos resultados apresentados, conclui-se que existem indícios que apontam para a existência das práticas de trabalho de elevado desempenho na organização, destacando-se a maior valorização dada à segurança no emprego, oportunidades de carreira e acesso a informação.

Relativamente ao comprometimento organizacional, constatou-se que os profissionais estão comprometidos com a organização, principalmente afetivamente. A este nível, a dimensão afetiva do comprometimento apresenta uma correlação média positiva com o comprometimento calculativo, e uma correlação substancial positiva com o comprometimento normativo. Estes dados vão ao encontro dos estudos de Meyer e Allen (1997), Meyer et al. (2002), Meyer e Herscovitch (2001) e Nascimento (2010) que verificaram existir uma correlação positiva forte entre a componente afetiva e normativa do comprometimento. Por sua vez, o comprometimento calculativo apresenta uma correlação substancial positiva com o comprometimento normativo, o que foi também demonstrado por Nascimento (2010) e Meyer et al. (2002).

Paralelamente, verificou-se existir correlações significativas entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional, com especial destaque para a componente afetiva e normativa, sendo estes resultados sustentados pelos resultados encontrados por Meyer e Allen (1997) e por McElroy (2001).

Note-se que este estudo foi feito sob algumas limitações metodológicas, nomeadamente a reduzida dimensão da sua amostra. Reforça-se, no entanto, a natureza exploratória da investigação, que não tem a pretensão de cumprir os pressupostos de representatividade. Refira-se, ainda, como limitação o ter-se recorrido apenas à aplicação do inquérito como única fonte de recolha de informação, quando sabemos ser recomendável utilizar outras técnicas de investigação que possibilitem a sustentação dos resultados apresentados.

Face às limitações e à natureza exploratória deste estudo, recomenda-se que estudos futuros possam ser desenvolvidos sobre a relação entre as práticas de trabalho de elevado desempenho e o comprometimento organizacional em organizações de diferentes setores de atividade ou, até, em organizações de consultadoria de diferentes países, de modo a comparar resultados e perspetivas a nível internacional.

Os principais contributos deste estudo incidem no aprofundamento do conhecimento sobre as práticas de trabalho de elevado desempenho e sobre o comprometimento organizacional, bem como na análise da relação que estabelecem, ou podem estabelecer, entre si num contexto particular associado a organizações de consultadoria, que, acreditamos, possam

constituir mais-valias tanto para o campo teórico (investigadores e académicos) como para o campo prático (profissionais das organizações).

## BIBLIOGRAFIA

- Allen, M. R. & Wright, P. M. (2006). Strategic management and HRM. CAHRS Working Paper 06-04, 2-26.
- Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). Gestão de pessoas com scorecard: interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Edição Campus.
- Bryman, A. & Cramer, D. (1993). Análise de dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS. 2ª Ed., Oeiras: Celta.
- Caetano, A. & Pereira, T. (2006). Caracterização das práticas de gestão de recursos humanos na banca portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 5 (4), 64-72.
- Cordeiro, J. P. (2008). Gestão de recursos humanos e estratégias empresariais: os quadros superiores das empresas do sector de componentes para automóvel. Lisboa: Tese de Doutoramento em Sociologia, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Esteves, M. (2008). Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português. Lisboa: Tese de Doutoramento em Gestão, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Eurofound (2013). Work organisation and employee involvement in Europe. 5th European Working Conditions Survey. Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. 3rd Ed., Londres: SAGE publications.
- Fortin, M. F.; Côté, J.; Filion, F. (2006). Fundamentos e etapas do processo de investigação. Loures. Lusididacta.
- Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521.
- Kelly Global Workforce Index (2014). Engaging Active and Passive Job Seekers: Natural Resources. Disponível em: <http://www.kellyservices.ca/CA/About-Us/Kelly-GlobalWorkforceIndex/>.
- Marques, M. A. (2010). Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos - um estudo multi-caso. Lisboa: Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11, 327-335.
- McFarlane-Shore, L. & Tetrick, L. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a change world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: accumulated wisdom and new directions* (pp. 37-68). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Meyer, J. P. & Allen, N. (1991). A three- component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. California: Sage Publications.



Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J. P. & Smith, A. C. (2000). HRM practices and organizational commitment: test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4); 319-331.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

Nascimento, J. L. (2010). Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objetivos e pela satisfação global com o trabalho. Lisboa: Tese de Doutoramento em Gestão, Business School, Instituto Universitário de Lisboa.

Nascimento, J. L., Lopes, A. e Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comprometimento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.

Pfeffer, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-124.

Pfeffer, J. & Veiga, F. (1999). Putting people first for organizational success. *The Academy of Management Executive*, 13 (2), 37-48.

Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63, 77-84.

Yin, R. K. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos. 5ª Ed., Porto Alegre, Bookman.



Área temática

**GESTÃO ESTRATÉGICA**

## **A ESCASSEZ DE RECURSOS HUMANOS NA INDÚSTRIA DE MOLDES: EIXOS ESTRATÉGICOS DE ATUAÇÃO**

### **Autores:**

Daniela Franco Sousa, Centro de Investigação em Gestão para a Sustentabilidade

Liliana Coutinho Vitorino, Escola Superior de Tecnologia e Gestão; Centro de Investigação em Gestão para a Sustentabilidade

### **RESUMO**

A indústria de moldes tem apresentado nos últimos anos um assinalável crescimento, contribuindo para o aumento das exportações em Portugal. Contudo, apesar da indústria se ter modernizado e apostado em novas tecnologias, os empregadores reclamam a falta de recursos humanos no setor. Alguns empresários acreditam que muitos estudantes não conhecem as oportunidades desta indústria. Esta investigação tem como principal objetivo analisar as principais razões de afastamento entre os estudantes e a indústria e concluir com alguns eixos estratégicos de atuação para solucionar o problema. Este estudo pretende assim alcançar conclusões que sirvam de guião para futuros procedimentos, quer para as instituições de ensino, quer para as empresas de moldes, ou eventualmente por outros setores que se deparem com o mesmo problema.

**Palavras-chave:** Áreas estratégicas, faltas de recursos humanos, indústria de moldes

## **LACK OF HUMAN RESOURCES IN MOLDS INDUSTRY: STRATEGIC AREAS TO ACT**

### **ABSTRACT**

In recent years, the molds industry has increased and it is considered an important export industry for Portugal. However, despite of its new technology and modernization, the employers complain the lack of human resources in this sector. Some CEO's believe that many young students don't know the opportunities of this industry. This research analyzes the main reasons for the distance between students and industry and conclude with some strategic areas to act to solve the problem. This research try to achieve some guidelines which could be used for future procedures in molds enterprises, schools or eventually other industries with the same problem.

**Keywords:** lack of human resources, molds industry, Strategic areas.

## 1. INTRODUÇÃO

A indústria de moldes tem registado um acentuado crescimento nos últimos anos. O investimento das empresas em tecnologia de ponta, modernização de instalações e equipamentos tem originado produtos e processos inovadores aliados a uma qualidade já reconhecida internacionalmente. Apesar da expansão destas empresas e do desenvolvimento das suas unidades de produção que permitem aos colaboradores um melhor ambiente de trabalho juntamente com equipamentos que estimulam a aprendizagem e progresso, os empresários do setor deparam-se com um problema de escassez de recursos humanos. Assim, esta investigação procura perceber o que está afastando os recursos humanos (em especial os jovens) da indústria e identificar quais os eixos estratégicos a atuar para reverter a atual situação do setor. Pela primeira vez será feita uma análise aos fatores de aproximação e afastamento dos jovens à indústria, contribuindo com inputs que poderão ajudar a solucionar um problema setorial eminente. Em termos teóricos, esta investigação pretende alcançar conclusões que sirvam de guião para futuros procedimentos quer para as instituições de ensino, quer para as empresas de moldes, ou eventualmente para outro setor, de forma a conseguirem agir garantindo a captação e retenção de recursos humanos qualificados nesta indústria.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura relativamente à caracterização da indústria de moldes e a identificação de escassez de recursos humanos identificada.

### 2.1. Caracterização da Indústria de Moldes

A indústria de moldes portuguesa foi iniciada na Marinha Grande por Aníbal Abrantes, nos anos 30 do século XX, homem este que também impulsionou esta indústria a nível mundial, sublinha o empresário Henrique Neto, no seu livro *Um Olhar sobre a Indústria de Moldes* (2014). Aníbal Abrantes inovou ao substituir os artesãos existentes nos países industrializados por trabalhadores especializados, criando na sua empresa, a Aníbal H. Abrantes, uma divisão de trabalho até aí desconhecida no setor (Neto, 2014).

E por não haver à época, em Portugal, artesãos com as competências que Aníbal Abrantes precisava na sua indústria, o empresário foi então obrigado a recorrer a trabalhadores especializados vindos de outras indústrias, como um torneiro da fábrica de cimentos de Leiria ou um fresador de uma fábrica de ferramentas para interruptores elétricos, exemplifica Neto (2014).

Cerca de 30 anos depois, a indústria tinha evoluído de tal maneira, que os empresários e alguns quadros já se familiarizavam com o mercado internacional. De acordo com Neto (2014, p.72), “o setor deixou de depender passivamente das visitas periódicas dos compradores internacionais e passou a atuar de forma mais agressiva e presente junto dos clientes. De facto, este é ainda hoje um aspeto em que a indústria portuguesa de moldes ganha a toda a sua concorrência internacional.”

Presentemente, em Portugal, o setor dos moldes é composto por cerca de 450 empresas, com dimensão de Pequenas e Médias Empresas (PME), que se dedicam à conceção, desenvolvimento e produção de moldes e de ferramentas especiais, empregando cerca de 8 mil trabalhadores, numa distribuição geográfica bipolar, localizada nas regiões da Marinha Grande de Oliveira de Azeméis (Cefamol, 2015). O valor total de produção estimado em mais de 658 milhões de euros, em 2014, é, para a Cefamol – Associação Nacional da Indústria de Moldes, “facto representativo de que Portugal, ao longo dos anos, tem demonstrado uma elevada capacidade de adaptação às necessidades dos seus clientes e às evoluções, quer dos mercados, quer das tecnologias” (Cefamol, 2015, p. 2). As exportações em 2014 tiveram como destinos 89 países diferentes, principalmente Espanha (23%), Alemanha (22%), França (15%), Republica Checa (7%) e Reino Unido (4%), totalizando cerca de 560 milhões de euros, o que atesta a dimensão internacional e global desta indústria. (Cefamol, 2015).

De acordo com a associação nacional do setor, o que tem feito aumentar a notoriedade dos moldes nacionais no mercado internacional, e que tem contribuído para o aumento das exportações de moldes no país, é sobretudo o incremento das capacidades produtivas oferecidas aos seus clientes, alicerçada em tecnologias de ponta e recursos humanos qualificados, capazes de responder a clientes tão exigentes como os da indústria automóvel e da indústria da embalagem. A indústria automóvel tem um impacto bastante importante no setor, tendo evoluído de um peso relativo de peso relativo de 14% em 1994, para 74% em 2014 (Cefamol, 2015). Já a indústria da embalagem representa 10% da produção nacional de moldes.

Os dados da Informa DB, citados pela Leiriaeconómica (2016) evidenciam que as exportações da indústria portuguesa de moldes, que concentram 65% dos fabricantes na zona Centro, cresceram 80% nos últimos cinco anos, sendo que 4,4% foram entre 2014 e 2015, ano em que atingiram os 574 milhões de euros. Já em 2015, a atividade exportadora representava 76% do total de vendas, face aos 59% em 2010”. Os dados do estudo setorial, produzido pela Informa DB, indicam ainda que “Espanha e Alemanha representam os mercados de exportação mais significativos para os fabricantes portugueses de moldes, com valores totais ligeiramente superiores a 20%”. Quanto às importações, salienta o estudo, “diminuíram ligeiramente, aumentando o superavit comercial para os 430 milhões de euros”.

## 2.2. A Indústria de Moldes e a Escassez de Recursos Humanos Qualificados

Apesar de todos os esforços, a carência de recursos humanos é uma das maiores dificuldades com que se depara o setor dos moldes. António Gameiro, sócio-gerente da Moldata, empresa de moldes localizada em Vieira de Leiria, defendeu, em entrevista ao Jornal de Leiria, que, embora esta indústria seja hoje um ramo onde o trabalho esteja “até mais facilitado, bate-se, mesmo assim, com muitos jovens que se “assustam” com a entrada no mundo laboral. Alguns trabalham algum tempo, prestamos-lhes formação e acabam por desistir. De forma geral, a escola não prepara ninguém para a indústria. Mesmo ao nível da licenciatura, há quem venha trabalhar com expectativas que não correspondem à realidade” (Sousa, 2015, p.22). O empresário refere ainda que “estão a aparecer jovens, quer do Instituto Politécnico de Leiria, quer do Cenfim, para estagiar, o que nem sempre existiu, sinal de que os moldes voltaram a estar na moda”. António Gameiro sublinhava que “hoje em dia a imagem da indústria melhorou e temos mais jovens a interessar-se”. Contudo, lamenta que apesar da sua preparação teórica, não têm grande preparação técnica (Sousa, 2015). Ainda assim, o empresário reforça o esforço realizado pela sua empresa no sentido de captar recursos humanos: “sublinho que nós não proporcionamos estágio só por proporcionar, e que quando admitidos alguém proporcionamos-lhe estabilidade, não temos ninguém a contrato”. E frisou que “apostamos nos jovens e fazemos formação interna” (Sousa, 2015, p.22).

No que concerne ao tipo de profissionais que esta indústria necessita, António Gameiro referiu que os projetistas de moldes e os montadores de moldes são funções essenciais na indústria, mas existe escassez por serem das profissões mais difíceis de formar e são necessários muitos anos para aprender a desempenhar estas tarefas na perfeição. Posto isto, e de acordo com António Gameiro, esta realidade “exige que as empresas apostem nos colaboradores, e que os próprios sejam persistentes, mesmo quando nos primeiros anos não há resultados visíveis” (Sousa, 2015, p.22).

Os então sócios gerentes Jorge Castanho, Nuno Oliveira e Abel Oliveira, da empresa de moldes Rapidtool, na Marinha Grande, também admitiam que atrair os jovens tem sido uma das dificuldades do setor (Sousa, 2015b). Em entrevista ao Jornal de Leiria, os empresários explicavam que “há um hiato no saber fazer”. Ou seja, observavam que “há muita gente com anos e anos de experiência de trabalho na indústria dos moldes na Marinha Grande”. No entanto “passar esse know-how nem sempre é fácil. Por um lado, é sempre mais difícil a uma pessoa que tem muitos anos de experiência saber transmitir o seu conhecimento. Por outro, também é sempre difícil, para quem sabe ainda pouco, aprender rapidamente. Há saberes que não se adquirem estando só à frente do computador” (Sousa, 2015b, p. 24). Para contornar esta situação, os empresários consideram que, “felizmente, este problema

tem vindo a ser debatido com a interação da Cefamol junto das escolas”. Notavam também uma maior proatividade das pessoas em querer aprender e voltar às origens. Estes empresários afirmam que “se não voltarmos às origens, daqui a dez ou 15 anos os profissionais que têm hoje 30 ou 40 anos de experiência vão saindo e cria-se um problema grave para a indústria” (Sousa, 2015b, p. 24).

Da mesma maneira, Fernando Conde, sócio-gerente do Grupo FozMoldes, da Marinha Grande, faz referência às dificuldades de contratar recursos humanos, por parte das indústrias de moldes, mas apresenta também o caminho para ultrapassar o problema. Para o empresário, “a descoordenação entre a oferta das escolas e as necessidades das empresas é o principal constrangimento da nossa atividade. Existem os mais diversos cursos que dizem ter, entre outras saídas profissionais, também a indústria de moldes. Mas por que não criar mesmo um curso de Engenharia de Moldes? Vamos prestando a nossa formação na empresa, mas seria tudo mais fácil se houvesse uma escola ou um curso altamente vocacionado para a indústria de moldes” (Sousa, 2014, p.19).

Do lado da academia, o presidente do Instituto Politécnico de Leiria reconhece que esta é das poucas áreas em Portugal, onde é maior a procura por diplomados, no caso de Engenharia Mecânica, do que a oferta: “Os nossos engenheiros mecânicos são ‘assediados’ pela indústria dos moldes desde o primeiro ano”, salienta Nuno Mangas (Marques, 2014, p. 30-32). Em entrevista ao Jornal de Leiria, também Cesário Silva, diretor da Escola Secundária Eng.º Acácio Calazans Duarte defendia que “Portugal precisa cada vez mais de doutores e de engenheiros que sejam capazes de meter a mão na massa, que além de exercerem tarefas de coordenação, sejam capazes de integrar uma equipa” (Sousa, 2012, p.8-9). É precisamente por existir uma lacuna de recursos humanos para trabalhar na indústria de moldes que, apontava o diretor, em 2011 a escola tinha colocado 58 estagiários em cerca de 90 empresas, muitas delas relacionadas com esta atividade. Cesário Silva refere que “quando preparamos um estágio, temos a preocupação de conciliar a expectativa do jovem com a do empregador. Criamos sinergias para que haja oportunidade do jovem se mostrar ao mercado de trabalho”, destacava Cesário Silva (Sousa, 2012, p.8-9).

De acordo com Carlos Silva, diretor do Núcleo do Centro de Formação Profissional da Indústria Metalúrgica e Metalomecânica (Cenfim), da Marinha Grande, não há dúvidas de que um dos grandes desafios que se colocam no futuro da indústria de moldes é “a habilidade que o setor terá de ter na captação, recrutamento e motivação de novos profissionais. Principalmente tornando-se um sector apetecível para os jovens (...), um trabalho que tem de ser realizado em articulação e com o empenho de todos” (Barata, 2014, p. 45-46). Neste sentido é necessário “dotar os trabalhadores dos conhecimentos técnicos necessários para uma adequada inserção nas empresas, que o Cenfim – e concretamente o

Núcleo da Marinha Grande – foca a sua atividade, recursos e capacidades, desde 1985. E assim o vai continuar a fazer” (Barata, 2014, p.45-46).

## **2.2. O Estudante como Recurso Humano**

### **2.2.1 Fatores que influenciam na escolha do curso**

A escolha e a tomada de decisão pelo ensino superior têm ganho cada vez mais importância, porque este tornou-se competitivo e orientado para o mercado (Sabir, Ahmad, Ashraf, & Ahmad, 2013). A escolha é influenciada por diferentes fatores que podem ter um impacto significativo na tomada de decisão.

O estudo de Robinson & Bornholt (2007) concluiu que a escolha pela universidade está diretamente relacionada com o background familiar do estudante, políticas e valores da universidade, padrões e avaliações da instituição e a perícia do staff da universidade. Relativamente ao contexto da escolha do curso, os autores referem como principais fatores: os requerimentos para entrada do curso, a maneira de ensinar, o staff e as opiniões de estudantes que estão matriculados nesses cursos. Beekhoven, De Jong, & Van Hout (2002) defendem que o background social e financeiro dos estudantes também determina a escolha, tanto do curso como da universidade. Existem ainda outros argumentos que influenciam a escolha do curso como refere Foskett, Roberts, & Maringe (2006) e que são: a reputação do curso, a taxa de empregabilidade, a satisfação dos licenciados, a qualidade de ensino, os métodos de aprendizagem e de avaliação e a abordagem de ensino. De igual forma, também o preço das propinas pode conduzir a uma mudança na seleção do curso (Durkin, McKenna, & Cummins, 2012).

Além deste fatores, a escolha do curso pode ainda estar influenciada pelas características pessoais dos estudantes como: os objetivos pessoais, interesses, valores e necessidades, as características académicas, sociais e físicas do ambiente da instituição do ensino superior (Ford, Joseph, & Joseph, 1999) Por vezes a escolha é também dependente das atitudes dos pais e de outros fatores sociais inesperados como a incapacidade de cumprir os requisitos do cursos, alcançar notas melhores e conseguir obter outras alternativas de trabalho. Já no estudo desenvolvido por Sabir *et al.* (2013), as variáveis consideradas para analisar os fatores na escolha do curso foram: o interesse nas matérias, a reputação da universidade, a reputação do curso, a perspectiva de emprego, o conselho dos professores, o conselho dos pais, a orientação profissional dada por psicólogo, o facto de ser fácil e o de ter amigos no curso. Noutras faixas de ensino que não o superior, o estudo de Freitas, Sousa, & Júnior (n.d.) salientam que o processo da escolha profissional na adolescência poderá ser influenciado por alguns fatores, tais como: mercado de trabalho, família, aptidão, mas também por tendências da moda, pelos meios de comunicação social e pela publicidade.



### **2.1.2 Características de um “Bom Trabalho”**

O conhecimento das características que um trabalho deve ter tornam-se importantes no sentido que podem conduzir à motivação e conseqüente retenção de um colaborador. Para Herzberg, F., Mausner, & Snyderman (1959), a satisfação no trabalho está relacionada com fatores motivacionais (como o alcance de objetivos, o reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade, a promoção e o crescimento) e com fatores higiênicos (como o salário, a política da empresa, a boa relação com os colegas e as chefias). Ao contrário dos fatores motivacionais que, com o seu aumento aumentarão a satisfação do trabalho (e não diminui a insatisfação), a inexistência dos fatores higiênicos irá provocar uma insatisfação do trabalho.

Hackman & Oldham (1976) identificam cinco características chave de um trabalho que conduzirão a altos níveis de satisfação. São elas: a identidade da tarefa, a significância da tarefa, a variedade de competências, a autonomia e o feedback. Também Warr (2007) conclui no seu estudo, uma coletânea de características de um trabalho que contribuirão para a satisfação, tais como: a oportunidade de controlo pessoal (autonomia, auto-determinação), oportunidade para uso das competências (utilização da competência, oportunidade de aprendizagem), objetivos gerados externamente (procura de trabalho, carga de trabalho, situação conflito trabalho-família), variedade (no conteúdo de trabalho e localização), clareza do meio envolvente (isto é, relativamente ao futuro e comportamentos requeridos), o contacto com os outros (quantidade e qualidade das interações), nível de rendimento, segurança física (ausência de perigo, boas condições de trabalho), posição social valorizada (estatuto na sociedade, a importância da tarefa), apoio das chefias (consideração do líder, gestão de apoio), perspectivas de carreira (segurança no emprego, oportunidade de promoção) e equidade (justiça na sua relação de trabalho, moralidade do empregador com a sociedade).

### **2.1.3 Valores Pessoais e Organização**

Os valores pessoais são crenças relativamente estáveis que influenciam os comportamentos individuais (Hitlin & Piliavin, 2004; Meglino & Ravlin, 1998). Assim, em contexto de trabalho, os valores traduzem-se como as crenças de como o trabalho deve ser feito e como lidar em diferentes situações (Buchanan & Huczynski, 2010). Grodeck (2010) sugere que os valores podem melhorar o controlo organizacional e orientar numa tomada de decisão mais ética. Também Kelly, Kocourek, & Samuelson (2005) afirmam a importância de se considerar os valores, pois o seu estudo afirma que a reputação da empresa, a relação entre os colaboradores e a taxa de retenção são fortemente influenciados pelos valores. Na mesma linha de pensamento, Sullivan, Sullivan, & Buffton (2001) enfatizam que os valores organizacionais podem ajudar na criação de resultados “ganha-ganha”, melhorar o

compromisso dos colaboradores, há uma melhor condução da mudança e alcance dos objetivos organizacionais.

Os valores organizacionais mais expressos na literatura são o enfoque no cliente, qualidade, criatividade, inovação, integridade, respeito, justiça, responsabilidade com ética, retorno sobre os ativos, uso de tecnologia e cidadania global. Relativamente à identificação dos valores pessoais, Schwartz (1994) propôs a Teoria dos Valores Básicos Humanos em que os valores estão classificados em termos dos objetivos motivacionais que expressam. São eles: o poder, a realização, o hedonismo, o estímulo, auto-direção, universalismo, benevolência, tradição, conformidade e segurança.

### **3. METODOLOGIA**

A presente investigação teve uma sequência de etapas para chegar à sua meta final. A partir de algumas leituras iniciais, foi identificado um problema comum na indústria dos moldes: escassez de recursos humanos qualificados. Após o enquadramento do problema, seguiu-se para uma leitura mais aprofundada de bibliografia relacionada. A pesquisa conduzida permitiu encontrar literatura sobre os vários centros de saber que existem para dar resposta às necessidades desta indústria, enumerar os pontos de aproximação e de afastamento entre escolas e empresas de moldes, os fatores que condicionam a escolha do curso e o que mais é valorizado num trabalho.

Com o objetivo de conhecer e perceber melhor as expectativas e atitudes face ao mercado de trabalho na indústria de moldes, foram aplicados inquéritos a jovens estudantes que estudam em diferentes níveis de ensino (nível IV, nível V e nível VI) mas matriculados em cursos relacionados com a área. A amostra selecionada foi então de conveniência. A última etapa da investigação consistiu na análise e tratamento dos dados provenientes do questionário e efetuou-se a redação das conclusões.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **4.1. Caracterização da Amostra**

Foram inquiridos 66 formandos do Núcleo da Marinha Grande do Cenfim, jovens do 1.º e 2.º anos do curso de Aprendizagem dos cursos de Desenho e Construções Mecânicas (19), Manutenção Industrial (15), Maquinação e Programação CNC (32), que tinham entre 15 e 24 anos, sendo que, a maior parte tinha 16 anos. A maior parte dos inquiridos referiu ter Leiria (40) como naturalidade, sendo a Marinha Grande o segundo concelho mais apontado pelos formandos (10). Existe no entanto alguma capacidade de atração de estudantes de concelhos mais afastados, como é o caso de Alcobaça, Batalha, Pombal, Bombarral, de Coimbra e até de Lisboa. Verifica-se também que alguns estudantes nasceram no exterior (França, Suíça, Ucrânia).

Da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, foram inquiridos 22 alunos provenientes dos cursos TESP, de Projeto de Moldes (11) e de Fabricação Automática (11), que tinham entre 18 e 34 anos de idade. A maioria dos estudantes referiu ter residência permanente em Leiria (10), há também vários alunos naturais de concelhos mais próximos da escola (que coincide também com a zona de maior dinâmica da indústria de moldes). Mas verificou-se também que alguns deles são naturais de localidades distantes, como Ferreira do Zêzere, Sertã, Marvão e Mêda, regiões que não têm uma ligação tradicional a esta indústria. Revela-se capacidade de atração de alunos de realidades socio-económicas diferentes.

Por último, foram inquiridos 53 estudantes da licenciatura de Engenharia Mecânica da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, dos quais 30 estão matriculados no 1.º ano do curso, 1 está no 2.º ano, 21 no 3.º ano e houve um aluno que não respondeu a esta questão. Este grupo de estudantes são maioritariamente do sexo masculino (86,8%) e com idades compreendidas entre os 18 e os 39 anos.

Relativamente ao concelho de residência permanente verifica-se que 26 estudantes são do concelho de Leiria. A maioria dos restantes estudantes reside nos concelhos circunferentes a Leiria coincidindo com as zonas de maior dinâmica da indústria de moldes. No entanto, registou-se a presença de estudantes oriundos da Lourinhã (1) e da ilha da Madeira (1).

## **4.2. Pontos de Aproximação e Afastamento dos Estudantes face à Indústria de Moldes**

### **4.2.1. Estudantes do Cenfim**

Os cursos relacionados com moldes no Cenfim da Marinha Grande apresentam capacidade para captar sobretudo formandos do sexo masculino, ainda que já se encontrem algumas jovens a frequentá-lo. São jovens que provêm de famílias que não têm, na esmagadora maioria, habilitações ao nível superior - e até poucos são os que completaram o ensino secundário - , que estão empregados e que desempenham profissões de carácter operacional. Existe entre as suas famílias, um número expressivo de pais ou mães que em alguma fase da sua vida já trabalhou na indústria de moldes.

Quando chegam ao curso no Cenfim, a maioria dos formandos já antes reprovou algum ano e, por isso quando ingressam no curso relacionado com a indústria de moldes, esta já é a sua primeira opção, já sabem exatamente o que pretendem. Para aqueles que se voltaram para este curso como uma segunda opção, o que os levou a escolher estudos relacionados com moldes é o facto de ter grande empregabilidade, ser uma maneira rápida de terem equivalência ao ensino secundário, terem a escola próxima do local onde residem e ser uma recomendação feita pela família.

Nesta fase, o meio através do qual os formandos tomaram conhecimento deste curso é mesmo a sua família, sendo que entre os pais que já trabalham nos moldes, a recomendação do curso aos filhos ainda é mais forte e pode também ser uma maneira rápida de inserção no mercado de trabalho, sem grandes gastos ou até com a entrada de algum montante no orçamento familiar.

Uma vez a frequentar o curso, os formandos preferem sobretudo as disciplinas práticas, valorizando também o facto de terem estágios nas empresas. A experiência de estágio corre-lhes quase sempre bem, precisamente por ser prática, por executarem tarefas como se de verdadeiros colaboradores da empresa se tratassem. As empresas que estes formandos apontam como empresas “de sonho” estão muitas vezes localizadas na sua região, próximas de casas e às quais reconhecem boas condições de trabalho. De sublinhar que, em muitos casos, as empresas de sonho são aquelas por onde passaram no estágio e de onde guardam boas memórias de trabalho e de integração.

Para a maioria dos formandos é já certo que vão querer trabalhar no setor depois dos estudos. Pretendem desempenhar tarefas como técnico de maquinação e programação de CNC, aprendiz de bancada, soldador ou desenhador de moldes, sendo que poucos almejam ser engenheiro. A segurança proporcionada pelo emprego estável, bem pago, a previsibilidade das tarefas a cumprir é mais vezes idealizada pelos jovens do que as características que envolvam desafio.

#### **4.2.2. Estudantes do TESP IPEiria**

Ao nível dos Curso Técnico Superior Profissionais relacionados com moldes verifica-se, tal como sucedia no caso dos cursos do Núcleo do Cenfim da Marinha Grande, que existe muito maior capacidade de atração de estudantes do sexo masculino do que feminino.

As famílias destes estudantes continuam a não ter habilitações superiores, tendo a maioria dos pais concluído apenas o 3.º ciclo do ensino básico, encontrando-se a desempenhar funções de carácter operacional. Em comparação com os alunos inquiridos no Cenfim, percebe-se que é muito menor a percentagem de alunos de curso TESP do Politécnico de Leiria cujos pais têm ligação à indústria de moldes. Ao contrário do que sucedia com alunos do Cenfim, a maior parte dos estudantes de TESP nunca reprovou antes de escolher este curso, que foi de resto a sua primeira opção.

Estes estudantes de TESP obtiveram conhecimento do curso sobretudo através da internet, sendo que não é por ter a mãe ou o pai a trabalhar na indústria que os influencia nessa tomada de decisão.

As motivações mais comuns para a escolha do curso são a maior garantia de emprego proporcionada pelo TESP e também a possibilidade que este lhes dá, de poderem prosseguir para o curso superior ou curso de Engenharia Mecânica.

O estágio parece ser um dos pontos fracos deste curso. Em março de 2016, aquando da aplicação dos inquéritos, só cerca de metade dos inquiridos dizia ter visitado uma empresa de moldes depois de ter iniciado o curso, e a outra metade não tinha sequer estado numa empresa de moldes. Os únicos dois alunos que disseram ter tido experiências numa empresa do ramo, foram aqueles que o conseguiram porque efetivamente já antes trabalhavam no setor.

Nesta fase, só metade dos alunos já decidiu que quando acabar os estudos quer trabalhar na indústria de moldes. Entre quem já decidiu o que quer fazer na indústria de moldes, engenheiro de mecânica/engenheiro automóvel é uma das profissões mais referidas. A boa remuneração é a característica de emprego mais valorizada por estes estudantes, seguida pela garantia de emprego. É também muito valorizada a estabilidade das rotinas e horários de trabalho do que as tarefas desafiantes todos os dias. Por outro lado, ainda, para estes estudantes, liderar e projetar é mais valorizado do que o executar, o que aponta no sentido de se quererem posicionar em posições de liderança e menos na área mais prática.

Nenhum dos alunos referiu que a riqueza fosse o valor com o qual mais se identifica, já a segurança foi o valor mais referido pelos estudantes, o que enfatiza o seu desejo de estabilidade no emprego. A maioria destes estudantes não indica qualquer "empresa de sonho" e aquele que aponta um nome concreto de uma empresa demonstra total ignorância acerca da sua atividade. Quanto a perspectivas de futuro, metade destes estudantes quer prosseguir estudos, mas há um grande número que não sabe se irá fazê-lo.

#### **4.2.3. Estudantes de Licenciatura do IPLeiria**

No curso de licenciatura de Engenharia Mecânica, a maioria dos estudantes continuam a ser do sexo masculino, tendo idades muito diversificadas, compreendidas entre os 18 e os 39 anos. A maioria dos pais destes estudantes tem o 3.º ciclo do ensino básico e exerce profissões de natureza mais prática/ operacional, não sendo, na maioria dos casos também, na indústria de moldes.

O emprego bem pago e seguro são os fatores mais valorizados para estes alunos, seguidos pelas tarefas desafiantes e diferentes todos os dias. A possibilidade de viajar e projetar são também importantes para estes alunos, que se mostram menos interessados em executar. O conhecimento e a versatilidade são os valores com os quais mais se identificam os estudantes neste nível de ensino. A remuneração média que estes alunos acreditam receber no primeiro emprego é de cerca de 880 euros, para uma jornada diária de trabalho de cerca

de oito horas. Estas expectativas de rendimentos para um período relativamente curto de trabalho - face ao retrato da profissão relatado pelos empregadores – poderão ser um fator de afastamento do setor, que, como frisaram alguns empresários, não remuneram a grandes níveis os novatos que não demonstrem grande experiência numa fase inicial.

### **4.3. Eixos Estratégicos de atuação**

Do problema inicialmente evidenciado (dificuldade de captação e retenção de recursos humanos na indústria de moldes) e analisando os factos evidenciados na literatura pelos empresários, e após a análise dos resultados que transmitem as expectativas dos estudantes e formandos face à indústria de moldes conclui-se e sugere-se que os principais eixos estratégicos a atuar são: 1) Desconhecimento da realidade e das oportunidades da indústria; 2) Insuficiência da componente prática no ensino; 3) Expectativa salarial dos estudantes à saída do ensino superior desajustada com a realidade; 4) Horários de trabalho longos e incertos e 5) Desconhecimento dos perfis de funções na indústria e plano de carreira.

Assim no eixo 1 – Desconhecimento da realidade e das oportunidades da indústria sugere-se que se atue em dois domínios: os alunos do ensino básico e secundários e os estudantes do ensino superior. Aos alunos do ensino básico e secundário é sugerido: a) Encontros com professores e psicólogos educacionais das escolas secundárias; b) Palestras sobre as oportunidades da Indústria junto das associações de pais; c) Eventos em contexto escolar, lúdicos, envolvendo alunos e famílias, em torno da tecnologia dos moldes e, d) Criação de spots comunicacionais para divulgação nas redes sociais através das Associações de Estudantes. Relativamente aos estudantes do ensino superior devem ser a) Criados estágios de curta duração nas empresas integrados ao longo dos cursos TESP e licenciaturas (Mecânica e EGI); b) Intensificar visitas de estudos e, c) Intensificar participação de quadros e empresários da Indústria nas aulas dos cursos.

O eixo 2 – Insuficiência da componente prática no ensino recomenda-se: a) Criar estágios de curta duração nas empresas integrados ao longo dos cursos TESP e licenciaturas (Mecânica e EGI); b) Intensificar visitas de estudos; c) Intensificar participação de quadros e empresários da Indústria nas aulas dos cursos e d) Criação de casos baseados na realidade da indústria e sua inserção nas metodologias de aprendizagem nas unidades curriculares dos cursos (case-based learning).

O eixo 3 – Expectativa Salarial dos estudantes sugere-se 1) Estudo e proposta de modelos de incentivos que promovam a motivação (tema possível de dissertação / projeto; trabalho com os Departamentos de RH) e 2) Promoção de sessão de partilha de boas práticas entre empresários sobre benefícios específicos.



No eixo 4 – Horários de trabalho longo e incertos é aconselhado a) Desenvolver estudos que permitam aprofundar as causas dos picos de trabalho na indústria (tema possível de dissertação / projeto); b) Propor medidas de melhoria para minimizar a existência desses picos e, c) Estudo e proposta de modelos de incentivos que promovam a motivação (tema possível de dissertação / projeto; trabalho com os Departamentos de RH).

Por último no eixo 5, relativo ao desconhecimento dos perfis de funções na indústria e plano de carreira, aconselha-se a desenvolver estudos com a indústria que resultem na definição de perfis de funções, com qualificações associadas, e planos de carreira na indústria

## **5. CONCLUSÃO**

O setor dos moldes é atualmente uma das principais indústrias exportadoras com um crescimento assinalável ano após ano. Apesar das várias interações entre as empresas e a academia no sentido de formar mão-de-obra qualificada para este setor, a verdade é que a escassez de recursos humanos é fortemente sentido nesta indústria. Para compreender os pontos de afastamento e proximidade entre os vários tipos de estudantes e a indústria desenvolveu-se esta investigação que permitiria assim desvendar quais os principais eixos que requer atuação, no sentido de contornar o problema de escassez.

Concluiu-se que existem diferenças entre os vários tipos de estudantes. Os alunos oriundos do ensino profissional procuram cursos relacionados com o setor numa perspetiva de garantirem empregabilidade e ao mesmo tempo equivalência ao 12º ano. Muitos destes alunos tem familiares em que alguma fase da sua vida já teve contacto com o setor e acredita-se que há um aconselhamento e influência por partes destes na escolha do destino escolar e profissional. Já os estudantes matriculados no ensino superior no curso de TESP há a realçar algum desconhecimento sobre o setor, pois ainda não tinham tido contacto aquando a frequência do curso com empresas do setor. Este tipo de estudantes valoriza a empregabilidade e uma boa remuneração no seu futuro profissional. É também valorizada a estabilidade das rotinas e horários de trabalho do que tarefas desafiantes todos os dias. Já os alunos da licenciatura, apontam a segurança e o emprego bem pago com os fatores que mais valoriza um dia na sua profissão. A possibilidade de viajar e projetar são também importantes. Dos dados recolhidos verificou-se que destes estudantes nenhum tinha estagiado numa empresa de moldes e só 14 já tinha visitado uma empresa (n=53).

Assim, face à informação recolhida e concluindo sobre os pontos que afastam os jovens da indústria considera-se imperativo atuar sobre 5 eixos que merecem especial atenção: 1) Desconhecimento da realidade e das oportunidades da indústria; 2) Insuficiência da componente prática no ensino; 3) Expectativa salarial dos estudantes à saída do Ensino Superior desajustada com a realidade; 4) Horários de trabalho longos e incertos e 5) Desconhecimento dos perfis de funções na indústria e plano de carreira.



## 6. IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

A partir da investigação conduzida permitiu-se, pela primeira vez, analisar quais os pontos de afastamento e de aproximação entre os estudantes e a indústria de moldes, permitindo criar linhas de atuação que poderão ter impacto no setor, de forma a contornar a atual situação evidenciada pelas empresas de escassez de recursos humanos. Com as conclusões alcançadas pretende-se que sejam um referencial para que as empresas da indústria, organizações de ensino ou outros setores consigam garantir a captação e retenção de recursos humanos.

### BIBLIOGRAFIA

Barata, A. (2014, March 20). Como vê o futuro da indústria de moldes? História Da Indústria de Moldes Na Região de Leiria, pp. 45–46. Leiria.

Beekhoven, S., De Jong, U., & Van Hout, H. (2002). Explaining academic progress via combining concepts of integration theory and rational choice theory. *Research in Higher Education*, 43(5), 577–600.

Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2010). *Organizational Behaviour*. Psychological Studies (Vol. 2). Retrieved from <http://eprints.gla.ac.uk/52178/>

Cefamol. (2015). A Indústria Portuguesa de Moldes. Retrieved from [www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol\\_IndustriaMoldes/Situacao\\_Actual/Ficheiros/ipm\\_jan15](http://www.cefamol.pt/cefamol/pt/Cefamol_IndustriaMoldes/Situacao_Actual/Ficheiros/ipm_jan15)

Durkin, M., McKenna, S., & Cummins, D. (2012). Emotional connections in higher education marketing. *International Journal of Educational Management*, 26(2), 153–161.

Ford, J. B., Joseph, M., & Joseph, B. (1999). Importance-performance analysis as a strategic tool for service marketers: the case of service quality perceptions of business students in New Zealand and the USA. *Journal of Services Marketing*, 13(2), 171–186.

Foskett, N., Roberts, D., & Maringe, F. (2006). Changing Fee Regimes and their Impact on Student Attitudes to Higher Education. *Higher Education*, (June).

Freitas, A. C. L. de, Sousa, R. R. de, & Júnior, C. R. (n.d.). A Influência da Família na Escolha Profissional do Sujeito Adolescente. Retrieved from [http://www.copednm.com.br/quarto/images/anais\\_4/formacao\\_de\\_professores\\_e\\_praticas\\_pedagogicas/A\\_INFLUENCIA\\_DA\\_FAMILIA\\_NA\\_ESCOLHA\\_PROFISSIONAL\\_DO\\_SUJEITO\\_ADOLESCENTE.pdf](http://www.copednm.com.br/quarto/images/anais_4/formacao_de_professores_e_praticas_pedagogicas/A_INFLUENCIA_DA_FAMILIA_NA_ESCOLHA_PROFISSIONAL_DO_SUJEITO_ADOLESCENTE.pdf)

Groddeck, V. von. (2010). The Case of Value Based Communication—Epistemological and Methodological Reflections from a System Theoretical Perspective. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 11(3). Retrieved from <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1551/3061>

Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16, 250–279.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. London: Wiley.

Hitlin, S., & Piliavin, J. A. (2004). Values: Reviving a Dormant Concept. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 359–393.

Kelly, C., Kocourek, P., & Samuelson, J. (2005). Deriving Value from Corporate Values.



- Leiriaeconómica. (2016). Exportações da indústria de moldes crescem 80% nos últimos 5 anos. Retrieved from [www.leiriaeconomica.com/item9155.htm](http://www.leiriaeconomica.com/item9155.htm)
- Marques, C. (2014, June 19). Crescente proximidade do ensino. *Engineering&Tooling - Jornal de Leiria*, pp. 30–32. Leiria.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24(3), 351–389. <http://doi.org/10.1177/014920639802400304>
- Neto, H. (2014). *Um Olhar sobre a Indústria de Moldes*. Lisboa: Gradiva.
- Robinson, R. A., & Bornholt, L. J. (2007). Pathways theory of progression through higher education. *Australian Journal of Educational and Developmental Psychology*, 7, 49–62.
- Sabir, R. I., Ahmad, W., Ashraf, R. U., & Ahmad, N. (2013). Factors Affecting University and Course Choice: A Comparison of Undergraduate Engineering and Business Students in Central Punjab, Pakistan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(10), 298–305.
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19–45.
- Sousa, D. F. (2012, November 15). A Marinha Grande vive alguns traumas. *Jornal de Leiria*, pp. 8–9. Leiria.
- Sousa, D. F. (2014, May 1). FozMoldes investe quatro milhões de euros em tecnologia. *Jornal de Leiria*, p. 19. Leiria.
- Sousa, D. F. (2015a, February 12). Moldata investe três milhões em infra-estruturas e equipamentos. *Jornal de Leiria*, p. 22. Leiria.
- Sousa, D. F. (2015b, May 7). Fabricante de moldes Rapidtool reforça aposta na internacionalização. *Jornal de Leiria*, p. 24. Leiria.
- Sullivan, W., Sullivan, R., & Buffton, B. (2001). Aligning individual and organisational values to support change. *Journal of Change Management*, 2(3), 247–254. <http://doi.org/10.1080/738552750>
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

# **EVALUACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA INTEGRAL ALINEADO GLOBAL EN UNA EMPRESA DE PETRÓLEO Y GAS**

## **Autores:**

Elsa Beatriz Gutiérrez Navas, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga

Nilsson Javier Martínez Pérez, Ecopetrol S.A.

Paula Carolina Santis Jaimes, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga

## **RESUMEN**

A partir de una revisión bibliográfica, se presentan en este trabajo los requisitos y factores claves de éxito para evaluar la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como sistema de gestión integral alineado global. Como caso de aplicación, se realiza el diagnóstico del proceso de implementación del CMI en una empresa de petróleo y gas, para lo cual se aplicaron entrevistas al talento humano de diferentes niveles organizacionales y se analizó el despliegue del CMI desde el nivel estratégico, partiendo de los objetivos, indicadores y metas de nivel corporativo, pasando por el nivel táctico de la unidad de negocio de Innovación y Tecnología, hasta llegar a objetivos individuales de los colaboradores del área de gestión de activos a nivel operacional. La evaluación permitió identificar fortalezas y debilidades en cada fase del CMI y concluir que, pese a algunas oportunidades de mejoramiento, la priorización de iniciativas estratégicas según los objetivos, la existencia de programas de compensación ligados al cumplimiento de objetivos individuales, la vinculación entre la planeación presupuestal y los planes estratégicos, y la articulación entre los sistemas de planificación y control son muestras de la alineación estratégica y de la madurez del CMI en la organización estudiada.

**Palabras-clave:** alineación estratégica; cuadro de mando integral (CMI); despliegue estratégico; empresa de petróleo y gas.

# EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION PROCESS OF BALANCED SCORECARD AS A GLOBAL ALIGNED INTEGRAL SYSTEM. CASE OF APPLICATION IN A CENTER OF INNOVATION AND TECHNOLOGY OF AN OIL AND GAS COMPANY

## ABSTRACT

Based on a bibliographic review, the requirements and key success factors to evaluate the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as a global aligned integral management system are presented in this paper. As an application case, the diagnosis of the process of implementation of the BSC in an oil and gas company is made, for which interviews were applied to human talent from different organizational levels and the deployment of BSC was analyzed from the strategic level, based on the objectives, indicators and goals corporate level, through level Tactical of the business unit of Innovation and Technology, until reaching the individual objectives of the collaborators of the area of asset management at the operational level. The evaluation made it possible to identify strengths and weaknesses in each phase of the BSC and to conclude that, despite some opportunities for improvement, the prioritization of strategic initiatives according to objectives, the existence of compensation programs linked to the fulfillment of individual objectives, the link between budget planning and strategic plans, and the articulation between the planning and control systems are samples of the strategic alignment and the maturity of the BSC in the organization studied.

**Keywords:** Balanced Scorecard (BSC); oil and gas company; strategic alignment; strategic deployment.

## 1. INTRODUCCIÓN

A raíz de los cambios en el entorno en el que se desarrollan actualmente las organizaciones, ha surgido la necesidad de crear nuevos sistemas para la gestión y nuevos procesos para la toma de decisiones que permitan un aprendizaje continuo de las organizaciones frente a su entorno. (Rodrigues, Aibar, y Lima, 2014)

Estos cambios trajeron consigo una transformación en los que antes eran considerados factores críticos para el éxito de una organización, pues dejaron de estar ligados únicamente a la reducción de los costos para pasar a una visión en la que se tienen en cuenta: la satisfacción del cliente, la innovación relacionada con procesos y productos, la calidad, los plazos de entrega y el nivel de productividad. (Kaplan y Norton, 2014)

Con el fin de responder a estas transformaciones en 1992 Robert Kaplan y David Norton introducen el concepto del Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual tiene como eje central la traducción de visión y la estrategia organizacional en objetivos medibles a través de indicadores de gestión. Para esto, Kaplan y Norton contemplan a la organización a partir de cuatro perspectivas: la financiera, el cliente, los procesos operativos internos y el aprendizaje y crecimiento. (Kaplan y Norton, 2014)

Desde su creación el CMI se ha convertido en una de las más populares herramientas para la medición del desempeño. (Lueg y Carvalho E'Silva, 2013) En el presente documento se presenta una herramienta diagnóstica para evaluar el proceso de implementación de CMI como sistema alineado integral y global, además de un caso de aplicación en una compañía de petróleo and gas.

## **2 REVISIÓN DE LITERATURA**

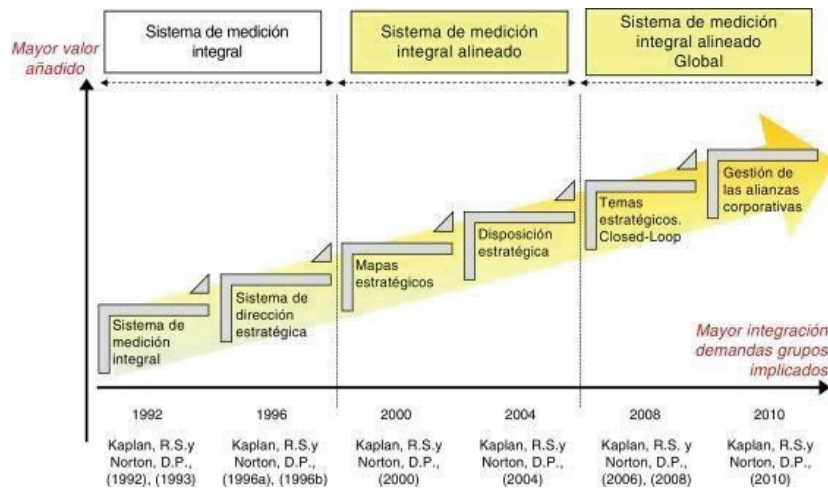
### **2.1. El cuadro de mando integral (CMI)**

A principios de los noventa Kaplan y Norton desarrollan un estudio en doce empresas norteamericanas con el propósito de incrementar el grado de eficacia de los modelos de valoración del rendimiento de dichas empresas por medio de un nuevo modelo fundamentado en indicadores financieros y no financieros. A raíz de este estudio, en 1992 aparece el cuadro de mando integral (CMI) o su nombre original en inglés Balanced Scorecard (BSC). (Rodriguez Quesado et al., 2014)

Desde la aparición del CMI en 1992, Kaplan y Norton han explicado, reformado y perfeccionado el mismo, con el propósito de brindar a las organizaciones un modelo que permita adaptar la gestión a un entorno dinámico. (Banchieri, Campa Planas, y Sanchez Rebull, 2012).

A partir de los aportes de Kaplan y Norton en 1993, 1996 y 2008, la evolución del CMI se ha desarrollado a través de diversos niveles de uso. Kaplan, Norton y Rugelsjoen (2010) presentan las etapas de desarrollo del CMI, partiendo de una visión básica de la empresa argumentada en el valor económico, hasta llegar a una visión global encaminada al valor añadido, gracias a la incorporación de las demandas de los diferentes grupos de interés (stakeholders) por medio de una alianza entre los grupos interesados. (Pérez, Guillén, y Bañón-Gomis, 2017) (Ver figura 1).

**Figura 1: Fases de desarrollo del CMI propuesto por Kaplan y Norton**



Fuente: Pérez et al. (2017)

En la última etapa de desarrollo del CMI como un sistema de gestión integral alineado global, Kaplan y Norton plantearon en el 2008 un sistema de mejora continua llamado "The Execution Premium", que permite que la organización se adapte al contexto en el que se desarrolla. Plantearon además la idea de crear un área de gestión estratégica que garantice la correcta implementación del sistema. Este sistema de mejora se representa como un círculo que contiene seis etapas. (Ver figura 2) (Banchieri et al.2012).

**Figura 2: The execution Premium propuesto por Kaplan y Norton**



Fuente: Banchieri et al. (2012)

Para el desarrollo de la estrategia se tienen en cuenta tres insumos: contexto interno, contexto externo y la estrategia actual. Una vez se desarrolla la estrategia, se procede a la etapa de planificación, en donde se hace uso de los mapas estratégicos y del tablero de mando. Posteriormente se procede a alinear a la organización con la estrategia, planificando las operaciones según el presupuesto vinculado a la estrategia. A través de reuniones contantes se evalúa el desarrollo de la estrategia y sus operaciones, para determinar la necesidad de modificaciones, volviendo al primer paso. (Banchieri et al., 2012)

### **2.1.1 Fases del CMI como un sistema de gestión integral alineado global**

En el libro "The Execution Premium" publicado por Kaplan y Norton en el 2008 se presentan las siguientes fases para la implementación del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión integral alineado global (Bisbe, 2010):

#### **Fase 1: Desarrollar la estrategia**

Para dar inicio al sistema integral de gestión se debe dar respuesta a 3 preguntas fundamentales, que permiten formular los objetivos estratégicos en las 4 perspectivas de CMI y la estrategia: ¿En qué negocio estamos y por qué?, ¿Cuáles son los temas clave? y ¿Cómo podemos competir mejor? (Freire, Martínez, Hernández, y Paiva, 2011) (Baraybar, 2010) (Kaplan y Norton, 2008):

#### **Fase 2: Planificar la estrategia**

En esta etapa los directivos se apoyan en 5 preguntas esenciales: ¿Cómo definimos nuestra estrategia?, ¿Cómo medimos nuestro plan?, ¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia? , ¿Cómo financiamos nuestras iniciativas? y ¿Quién liderará la ejecución de la estrategia?. (Kaplan y Norton, 2008) (Olarte y García, 2009) (Banchieri y Planas, 2012) (Rincón B, 2012)

#### **Fase 3: Alinear a la organización con la estrategia**

Es necesario establecer una relación entre la estrategia organizacional y las estrategias de las unidades de negocios y funcionales. Para esto, las organizaciones se soportan en 3 preguntas: ¿Cómo nos aseguramos de que todas las unidades organizacionales estén alineadas?, ¿Cómo alineamos a las unidades de soporte con las estrategias de la unidad de negocios y la estrategia corporativa? y ¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia? (Kaplan y Norton, 2008) (Olarte y García, 2009) (Banchieri y Planas, 2012) (Bastidas y Feliu, 2003).

#### **Fase 4: Planificar las operaciones**

Para esta fase es necesario que las organizaciones establezcan una relación entre la estrategia a largo plazo y las operaciones realizadas a diario. Para esto es importante que

los directivos den respuesta a las siguientes 2 preguntas: ¿Qué mejoras a los procesos de negocio son más críticas para ejecutar la estrategia? y ¿Cómo relacionamos la estrategia con los planes y presupuestos operativos? (Kaplan y Norton, 2008) (Banchieri et al.,2012) (Quesado, Rodrigues, y Guzmán, 2015).

### **Fase 5: Controlar y aprender**

Ya con un plan operacional definido, se debe llevar a cabo un monitoreo del desempeño de los resultados y, en caso de que sea necesario, proceder a mejorar la estrategia operativa teniendo en cuenta la información recolectada. Para dicho monitoreo, en las organizaciones se hace uso de reuniones de revisión operacional y reuniones de revisión estratégica, a través de las cuales se da respuesta a las siguientes preguntas: ¿Están nuestras operaciones bajo control? y ¿Estamos ejecutando bien la estrategia? (Kaplan y Norton, 2008) (Olarte y García, 2009) (Banchieri y Planas, 2012) (Scaramussa, Reisdorfer, y Ribeiro, 2010).

### **Fase 6: Probar y adaptar la estrategia**

Las organizaciones necesitan realizar reuniones anuales en las que se evalué si los supuestos estratégicos siguen siendo válidos. Para ello, la organización debe dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Está funcionando nuestra estrategia? (Kaplan y Norton, 2008) (Olarte y García, 2009) (Bastidas y Feliu, 2003). A partir de estas reuniones se da por cerrado el modelo integral de gestión propuesto por Kaplan y Norton (2008).

## **3 METODOLOGÍA**

### **3.1 Revisión Bibliográfica para identificar los requisitos y factores claves de éxito del proceso de implementación del Cuadro de mando integral como sistema de gestión integral alineado global**

Para la revisión bibliográfica se hizo uso de las bases de datos Scopus, Web of Science y EBSCOhost y se utilizaron las ecuaciones de búsqueda "Balanced Scorecard AND Evolution" y "Balanced Scorecard AND history", y se establecieron como parámetros la fecha de publicación correspondiente al año 2010 en adelante y el tipo de documento (Artículos y revisiones bibliográficas). Este proceso de búsqueda arrojó un total de 154 publicaciones, siendo seleccionadas 21 que tenían relación con el objeto de la investigación, de las cuales 10 sirvieron como sustento teórico de los requisitos del proceso de implementación del CMI.

De otra parte, se realizó una búsqueda con la ecuación "Balanced Scorecard AND Diagnosis" en estas mismas bases de datos y con los mismos parámetros de búsqueda, arrojando un total de 26 publicaciones, dentro de las cuales no se evidenciaron evaluaciones del proceso de implementación del CMI, lo que demuestra que el tema es novedoso. Adicionalmente, se hizo una búsqueda en Google académico sobre el proceso de implementación del CMI, el cual arrojó 8 artículos relacionados con el tema. A partir de la revisión bibliográfica se

identificaron 5 publicaciones en las que se estudian los Factores claves de éxito para la implementación del CMI.

Por último, se utilizó el libro "The Execution Premium" publicado en el 2008 por Kaplan y Norton, en el cual se explica el proceso de implementación del CMI como un sistema de gestión integral alineado global.

### **3.2 Diseño de un instrumento para evaluar el proceso de implementación del cuadro de mando integral como sistema de gestión integral alineado global**

A partir de la revisión bibliográfica realizada se diseñó un instrumento diagnóstico de 159 preguntas para evaluar los requisitos y factores claves de éxito de cada una de las fases del proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como un sistema de gestión integral alineado global. Para la complementación del instrumento diagnóstico se tomó como referencia adicionalmente una guía para la evaluación del proceso de control interno propuesta por la Contraloría General del Estado de Bolivia (2008). Este instrumento fue aplicado a través de entrevistas a 7 empleados del nivel estratégico, táctico y operacional de la unidad de negocio de Innovación y Tecnología de la compañía de petróleo and gas objeto de estudio.

## **4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 Requisitos del proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral como sistema integral alineado global**

A partir de la revisión bibliográfica se identificaron las fases del proceso de implementación Cuadro de Mando Integral (CMI) como sistema integral alineado global y se determinaron los requisitos y factores claves de éxito que debe cumplir una empresa para la adecuada implementación de cada fase. (Ver Tabla 1).



**Tabla 1: Requisitos del CMI como modelo de gestión integral alineado global**

FASES	REQUISITOS
<b>I. DESARROLLAR LA ESTRATEGIA</b>	
<b>Formulación de Lineamientos Estratégicos Institucionales</b>	Proceso de planeación estratégica claramente definido.
	Formulación de la misión, valores y visión de la organización, análisis interno y externo y formulación de objetivos y estrategias.
	Análisis interno y externo para la formulación y/o reformulación de objetivos y estrategias nivel corporativo, de negocio y funcional.
	Participación de las partes interesadas (Accionistas, aliados estratégicos, Clientes, Empleados, entre otros) y de las unidades de negocio en la formulación del plan estratégico a nivel táctico y organizacional
<b>II. PLANIFICAR LA ESTRATEGIA</b>	
<b>Mapa estratégico institucional</b>	Implementación de un mapa estratégico para la representación visual de la estrategia
	Alineación e interrelación de los objetivos estratégicos organizacionales con la estrategia a través del uso de un mapa estratégico
<b>Formulación de indicadores y metas para cada objetivo estratégico</b>	Definición de indicadores y metas para los objetivos estratégicos, que traducen la estrategia a términos operativos y medición de brechas para dar cumplimiento a las mismas.
	Medidas de desempeño a nivel organizacional asociadas a las expectativas de las partes interesadas
<b>Formulación de iniciativas estratégicas</b> (Planes de Acción)	Despliegue de planes de acción con indicadores y metas para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos y medición de brechas para dar cumplimiento a los mismos
	Definición de indicadores y metas para los planes de acción de nivel organizacional y medición de brechas para dar cumplimiento a los mismos.
<b>Planeación Presupuestal</b> (Stratex)	Alineación de la planeación presupuestal de la organización con el proceso de planeación estratégica
	Asignación de líderes y equipos de trabajo para cada línea del plan estratégico



FASES	REQUISITOS
<p><b>Definición de responsables y presupuesto para cada línea estratégica</b></p>	<p>Asignación de un presupuesto para cada línea del plan estratégico</p>
<p><b>III. ALINEAR A LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA</b></p>	
<p><b>Formulación de Estrategias de cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN) – Mapa Estratégico</b></p>	<p>Alineación e interrelación de los objetivos estratégicos de la unidad de negocio con la estrategia organizacional a través del uso de un mapa estratégico</p>
	<p>Definición de indicadores y metas de cada objetivo estratégico de la unidad de negocio y medición de brechas para dar cumplimiento a las misma</p>
	<p>Medidas de desempeño a nivel táctico en cada unidad de Negocio asociadas a las expectativas de las partes interesadas</p>
<p><b>Formulación de Estrategias de cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y de cada Unidad de Soporte – Tablero Balanceado de Gestión</b></p>	<p>Participación de las partes interesadas (Accionistas, aliados estratégicos, Clientes, Empleados, entre otros) en la formulación del cuadro de mando integral a nivel táctico de la unidad de negocio</p>
	<p>Formulación de un Tablero Balanceado de Gestión a partir del mapa estratégico</p>
	<p>Despliegue a partir de un Tablero Balanceado de Gestión de planes de acción con indicadores y metas para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la unidad de negocio y medición de brechas para dar cumplimiento a los mismos</p>
<p>Definición de indicadores y metas para los planes de acción de la unidad de negocio (nivel táctico) y medición de brechas para dar cumplimiento a los mismos.</p>	
<p><b>Formulación de Estrategias de cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN) – Planeación Presupuestal</b></p>	<p>Alineación de la planeación presupuestal de la unidad de negocio a nivel táctico con el proceso de planeación estratégica</p>



<b>Formulación de Estrategias de cada unidad o división de soporte</b>	Representación visual de la estrategia de la unidad de soporte a través de un mapa estratégico
	Existencia de acuerdos de servicios de la unidad de soporte
	Compromiso desde la dirección de la unidad de soporte con los objetivos estratégicos de la unidad de negocio y de la organización
	Claridad de la generación de valor de los objetivos de la unidad de soporte, a partir de la alineación e interrelación existente entre estos y la estrategia de la unidad de negocio y organizacional
	Alineación e interrelación de los objetivos estratégicos de la unidad de soporte con la estrategia táctica y organizacional a través del uso de un mapa estratégico
	Claridad de la generación de valor de la unidad de soporte para la estrategia de la unidad de negocio y organizacional, a través de acuerdos de nivel de servicios

FASES	REQUISITOS
	Definición de metas e indicadores (observables y medibles) para la unidad de soporte y medición de brechas para dar cumplimiento a las mismas.
	Asignación de recursos en la unidad de soporte alineado con los requerimientos y planes estratégicos de las unidades de negocio y la organización
	Desarrollo de planes de acción o iniciativas para el logro de los objetivos de la unidad de soporte a partir de las prioridades de la unidad de negocio
	Definición de planes de acción o iniciativas que permitan que las labores de la unidad de soporte se encaminen no solo al alcance de metas de corto plazo de nivel operativo
	Documentación de los procesos involucrados en el desarrollo de las actividades de la unidad de soporte
	Seguimiento histórico a indicadores para evaluar el desempeño en el tiempo a través de un Tablero Balanceado de Gestión



<p><b>Formulación de Estrategias de cada unidad o división de soporte –</b></p> <p>Alineación de la Estructura Organizacional a la estrategia de la unidad de soporte</p>	<p>Aplicación de cambios a la estructura organizacional de la unidad de soporte con el fin de garantizar el logro de los objetivos estratégicos</p>
	<p>Tercerización de servicios de la unidad de soporte para garantizar el logro de los objetivos estratégicos</p>
<p><b>Alineación de Empleados</b></p>	<p>Compromiso de la alta dirección con el alcance las metas del Cuadro de Mando Integral</p>
	<p>Comunicación del plan estratégico a las diferentes unidades de negocio y áreas de la organización que permita el conocimiento y entendimiento del mismo por parte de todos los funcionarios, para que exista un compromiso de todos los funcionarios de la organización en el alcance las metas propuestas.</p>
	<p>Comunicación que fomente la legitimidad y el intercambio de información</p>
	<p>Cultura de cooperación y confianza que permita la colaboración y el trabajo en equipo entre las diferentes unidades de negocio.</p>
	<p>Existencia de canales de comunicación que faciliten la presentación de propuestas desde los niveles inferiores.</p>
	<p>Existencia de un clima de formación y aprendizaje que permita que los colaboradores cuenten con un alto nivel de competencias</p>
	<p>Existencia de sistemas de compensación y de desarrollo de competencias para estimular el compromiso de los funcionarios en el alcance de los objetivos de la organización</p>
	<p>Formulación de objetivos individuales para los funcionarios de la unidad de soporte alineados con los objetivos estratégicos de la unidad de negocio y organizacionales</p>
	<p>Conocimiento y entendimiento de la estrategia de la unidad de negocio y organizacional por parte de los funcionarios de la unidad de soporte y claridad de como desde sus labores pueden aportar a su consecución</p>



FASES	REQUISITOS
<b>IV. PLANIFICAR OPERACIONES</b>	
<p><b>Identificación de mejoras a procesos clave para ejecutar la estrategia –</b> Manuales de Procesos, Reglamentos y Mejoras a procesos</p>	<p>Existencia de reglamentos específicos y manuales de procesos y cargos como herramientas de gestión para la unidad de soporte</p> <p>Programas de mejora (revisión, análisis y adecuación o reingeniería de procesos) de la unidad de soporte a partir de las prioridades estratégicas a nivel de la unidad de negocio y organizacional</p> <p>Revisión, análisis y adecuación o reingeniería de los procesos de la unidad de soporte para lograr una mejor eficiencia operativa (eliminación de tareas, procesos o servicios innecesarios o improductivos )</p> <p>Definición de indicadores y metas (observables y medibles) de la unidad de soporte para medir el cumplimiento de los reglamentos y manuales de procesos y para gestionar los programas de mejoramiento continuo.</p> <p>Articulación de los programas de mejoramiento continuo y de calidad de la unidad de soporte a la estrategia táctica y organizacional (prioridades estratégicas)</p> <p>Los programas y proyectos de la unidad de soporte se gestionan a través de un Tablero Balanceado de Gestión con indicadores y metas que hacen referencia a los procesos considerados importantes o críticos</p> <p>Conocimiento por parte de los funcionarios de la unidad de soporte de los manuales de procesos, cargos y reglamentos específicos</p> <p>Priorización de las labores de la unidad de soporte según los requerimientos de la unidad de negocios</p> <p>Existencia de autonomía en la toma de decisiones funcionales y operacionales de la unidad de soporte</p>
<p><b>Identificación de mejoras a procesos clave para ejecutar la estrategia –</b> Comunicación interna para el cumplimiento de funciones de la unidad de soporte</p>	<p>Canales de comunicación que posibiliten y garanticen la claridad de los funcionarios de la unidad de soporte en cuanto a las tareas que deben realizar, los procedimientos y sus responsabilidades frente a los controles internos, y que además permita la realización de operaciones mancomunadas</p> <p>Los empleados de la unidad de soporte conocen los objetivos de las actividades en las que participan y entienden como sus tareas contribuyen a lograrlos</p>
<p><b>Formulación de Planes</b></p>	<p>Elaboración de un plan operativo anual (POA) para la unidad de soporte a partir de mapa estratégico y del Tablero Balanceado de Gestión de la unidad de negocio y organizacional</p>



<p><b>Operativos y Presupuestos</b></p> <p><b>Anuales – Planes operativos y Tablero</b></p> <p>Balanceado de Gestión de la unidad de soporte</p>	<p>Definición de indicadores y metas para medir el rendimiento de la unidad de soporte a través de estándares de desempeño</p> <p>Existencia de indicadores de eficacia y eficiencia</p>
<p><b>Formulación de Planes</b></p>	<p>Planificación de los recursos de la unidad de soporte de acuerdo con los planes estratégicos a nivel de la unidad de negocio y organizacional</p>

FASES	REQUISITOS
<p><b>Operativos y Presupuestos</b></p> <p><b>Anuales –</b></p> <p>Planeación Presupuestal de la unidad de soporte</p>	
<p><b>V. CONTROLAR Y APRENDER</b></p>	
<p><b>Evaluación de desempeño de cada área o división - Control</b></p> <p>de Operaciones de la unidad de soporte</p>	<p>Definición de responsables de la medición de información para hacer seguimiento continuo a las metas propuestas en los planes operativos anuales (POA)</p> <p>Contar con la información para realizar un seguimiento continuo de las metas propuestas en el Tablero Balanceado de Gestión y de los acuerdos de servicios para asegurar la exactitud, eficacia y eficiencia en el desarrollo de los procesos de la unidad de soporte y medición de brechas para dar cumplimiento a las mismas.</p> <p>Existencia de mecanismos formales para la revisión, actualización y perfeccionamiento de los procesos y procedimientos de la unidad de soporte de acuerdo con los cambios estructurales, la tecnología disponible y los riesgos identificados</p> <p>Conocimiento de la medición de brechas para dar cumplimiento a los planes de acción de la unidad de soporte, de los niveles de eficacia y eficiencia de las operaciones y del cumplimiento de las especificaciones de los servicios prestados</p> <p>Seguimiento periódico a través de indicadores para evaluar el desempeño individual de los colaboradores y a su vez de las actividades de la unidad de soporte, para facilitar la toma de decisiones oportunas</p> <p>Obtención y comunicación de las sugerencias, quejas y otras informaciones de los usuarios (internos y externos) a los colaboradores encargados para su análisis y respuesta pertinente</p>



<p><b>Revisión de ejecución estratégica –</b></p> <p>Control del Tablero</p> <p>Balanceado de</p> <p>Gestión y mapas estratégicos a nivel de unidades de negocio</p>	Seguimiento de informes financieros exactos y oportunos de la unidad de negocios para la toma de decisiones
	Evaluación de la rentabilidad de líneas de productos/servicios
	Obtención y comunicación a colaboradores de las sugerencias, quejas y otras informaciones de los usuarios (internos y externos) encargados de su análisis y respuesta cuando sea pertinente
	Seguimiento de las metas propuestas de la unidad de negocio e identificación de brechas frente a su cumplimiento para realizar ajustes oportunos
	Seguimiento de los objetivos estratégicos de la unidad de negocio e identificación de brechas frente a su cumplimiento para realizar ajustes oportunos
	Indicadores de la unidad de negocio que posibilitan el seguimiento a la ejecución de la estrategia
	Evaluación del progreso de la estrategia de la unidad de negocio a través de reuniones con los líderes de equipo
<p><b>Revisión de ejecución</b></p>	Seguimiento de informes financieros exactos y oportunos de la organización para la toma de decisiones
<p><b>FASES</b></p>	<p><b>REQUISITOS</b></p>
<p><b>estratégica –</b></p> <p>Control del Tablero</p> <p>Balanceado de</p> <p>Gestión y mapas estratégicos a nivel institucional o corporativo</p>	Evaluación de la rentabilidad de líneas de productos/servicios
	Obtención y comunicación a colaboradores de las sugerencias, quejas y otras informaciones de los usuarios (internos y externos) encargados de su análisis y respuesta cuando sea pertinente
	Seguimiento de las metas propuestas a nivel corporativo e identificación de brechas frente a su cumplimiento para realizar ajustes oportunos
	Seguimiento de los objetivos estratégicos a nivel corporativo e identificación de brechas frente a su cumplimiento para realizar ajustes oportunos
	Seguimiento a indicadores organizacionales que posibilitan para evaluar la ejecución de la estrategia
	Evaluación del progreso de la estrategia de la organización a través de reuniones con los líderes de equipo
<p><b>VI. ACTUAR Y ADAPTAR</b></p>	
<p><b>Evaluación de supuestos estratégicos</b></p>	Análisis interno y externo para evaluar la validez de la estrategia a nivel corporativo y de la unidad de negocio
<p><b>Adaptación Estratégica</b></p>	Ajustes a la estrategia a partir de la evaluación del análisis interno y externo a nivel corporativo y de la unidad de negocio

Fuente: elaboración propia

## **4.2 Evaluación del proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral como sistema integral alineado global: Caso aplicado en el área de Gestión de Activos de la unidad de negocios de Innovación y Tecnología de una empresa de petróleo and gas.**

A continuación, se presentan las conclusiones del diagnóstico de cada una de las fases del proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como sistema de gestión integral alineado global en una compañía de petróleo and gas, el cual se realizó a partir de entrevistas al talento humano de diferentes niveles de la organización que permitieron evaluar el despliegue del CMI desde el nivel estratégico, pasando por el nivel táctico en la unidad de negocios de Innovación y Tecnología, hasta llegar al nivel operacional en el área de gestión de activos.

### **Fase I. Desarrollar la estrategia**

Formulación de lineamientos estratégicos organizacionales

En la tabla 2 se presentan las fortalezas relacionadas con este requisito.

**Tabla 2: Evaluación de la formulación de lineamientos estratégicos institucionales**

Fortalezas
La estrategia de corporativa y táctica se traduce de forma precisa en objetivos estratégicos claves.
La revisión anual de la estrategia teniendo en cuenta su nivel de desarrollo y las condiciones del entorno permite la organización esté preparada para dar respuestas a los cambios.
Para la toma de decisiones estratégicas corporativas se evalúan las tendencias del macroentorno y de la industria y desde la unidad de Innovación y Tecnología se realizan estudios de vigilancia tecnología.

Fuente: Información Institucional

### **Fase II. Planificar la estrategia**

Mapa estratégico institucional

En la tabla 3 se presentan las fortalezas y focos de mejora relacionadas con este requisito.



**Tabla 3: Evaluación del mapa estratégico organizacional**

<b>Fortalezas</b>	<b>Focos de mejora</b>
Los objetivos estratégicos a nivel corporativo están claramente alineados con la visión y la estrategia de la organización.	No se evidencian relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos organizacionales.
A nivel corporativo se contemplan objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas del CMI, realizando una evaluación integral.	En el mapa estratégico organizacional no se evidencia un objetivo estratégico enfocado a la perspectiva del cliente no se evalúa la calidad como oferta de valor.
Los objetivos estratégicos a nivel corporativo, le apuntan al logro de mejoras a nivel productivo, y a mejoras e innovación a largo plazo.	

Fuente: Información Institucional

Formulación de indicadores y metas para cada objetivo estratégico

En la tabla 4 se presentan las fortalezas y focos de mejora relacionadas con este requisito.

**Tabla 4: Evaluación de la formulación de indicadores y metas para cada objetivo estratégico**

<b>Fortalezas</b>	<b>Focos de mejora</b>
Los indicadores y metas de los objetivos estratégicos, permiten que se evalúe en términos operativos el alcance de la estrategia a largo plazo.	Retrasos en el despliegue estratégico organizacional.

Fuente: Información Institucional

Formulación de iniciativas estratégicas (Planes de Acción). En la tabla 5 se presentan las fortalezas relacionadas con este requisito.

**Tabla 5: Evaluación de la formulación de iniciativas estratégicas**

<b>Fortalezas</b>
Los planes de acción y las metas e indicadores asignados para evaluar estos, permiten llevar un seguimiento del nivel de cumplimiento y aporte de cada unidad al logro de los objetivos corporativos.

Fuente: información Institucional

Planeación Presupuestal (Stratex). En la tabla 6 se presentan las fortalezas relacionadas con este requisito.



**Tabla 6: Evaluación de la planeación presupuestal (stratex)**

Fortalezas
Desde el nivel corporativo se exige una justificación clara de las necesidades de capital y de presupuesto de funcionamiento por parte de cada uno de sus negocios.
La asignación y ejecución del presupuesto está alineada con las prioridades estratégicas y se cuenta con un presupuesto de riesgo.

Fuente: Información Institucional

### **Fase III. Alinear a la organización con la estrategia**

Formulación de Estrategias de cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN) - Mapa Estratégico de la unidad de Innovación y Tecnología. El despliegue de los planes desde el nivel corporativo hasta el nivel funcional en la unidad de Innovación y Tecnología se representa en la Figura 3.

**Figura 3: Despliegue de planes desde el nivel estratégico hasta el nivel táctico**



Fuente: Información Institucional

En la tabla 7 se presentan las fortalezas y focos de mejora relacionadas con este requisito.

**Tabla 7: Evaluación de estrategias y mapa estratégico de cada unidad estratégica de negocio (UEN)**

Fortalezas	Focos de mejora
El despliegue de objetivos desde el nivel corporativo, permite garantizar que desde los objetivos de la	No se evidencian relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos de la unidad de negocio.
unidad de negocio de Innovación y Tecnología se está aportando al cumplimiento de los objetivos organizacionales y de la visión corporativa.	
	En los objetivos estratégicos de la unidad de negocio se observa poco énfasis en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento, vital en procesos de investigación, innovación y desarrollo tecnológico.

Fuente: Información Institucional

Formulación de Estrategias de cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y de cada Unidad de Soporte – Tablero Balanceado de Gestión de la unidad de Innovación y Tecnología. En la tabla 8 se presentan las fortalezas y focos de mejora relacionadas con este requisito.

**Tabla 8: Evaluación del Tablero Balanceado de Gestión de cada unidad estratégica de negocio (UEN)**

Fortalezas	Focos de mejora
Los mapas de ruta tecnológica permiten garantizar que la unidad de negocio trabaje en procura de alcanzar los objetivos estratégicos.	Retrasos en el despliegue estratégico de la unidad de negocio.
Los Reportes de Apropiación de Presupuesto de los Acuerdos de Asistencia Especializada y los Certificados de Beneficios de Productos evidencian el aporte estratégico de la unidad de negocio.	Falta de acompañamiento técnico en la implementación del Tablero Balanceado de Gestión (TBG) en cada unidad de negocio.
La unidad de Innovación y Tecnología prioriza la asignación de recursos a estudios que estén articulados con los requerimientos estipulados en los mapas de ruta tecnológica.	La unidad de negocio cuenta con un CMI incipiente para hacer seguimiento a las unidades de soporte desde indicadores operativos, en lugar de estratégicos, lo que limita la toma de decisiones.
	No existen indicadores que permitan medir el aporte del área de Gestión de Activos.

Fuente: Información Institucional

Formulación de Estrategias de cada Unidad Estratégica de Negocio (UEN) - Planeación Presupuestal de la unidad de Innovación y Tecnología. En la tabla 9 se presentan las fortalezas relacionadas con este requisito.

**Tabla 9: Evaluación de la planeación presupuestal de cada unidad estratégica de negocio (UEN)**

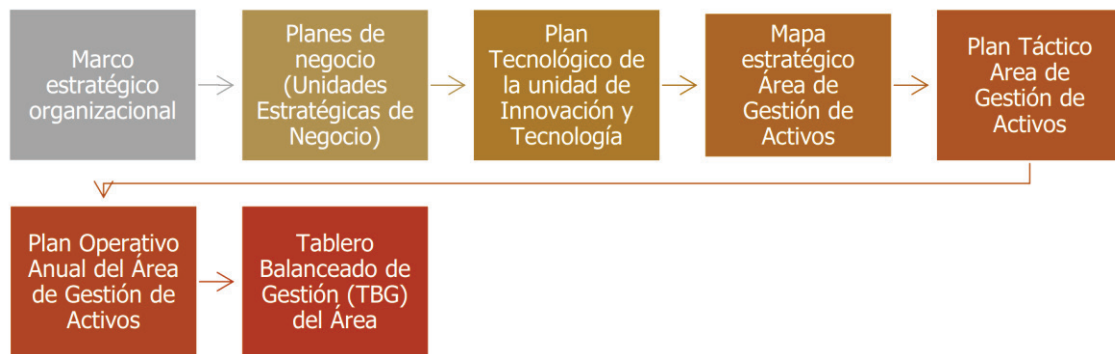
Fortalezas
La priorización de los estudios a desarrollar en la unidad de Innovación y Tecnología se da a partir de los planes estratégicos, lo que permite la asignación de recursos de inversión a proyectos de interés estratégico a mediano y largo plazo.
A través de los Reportes de Apropiación de Presupuesto se garantiza que la planeación presupuestal se alinea con la planeación estratégica, dado que los acuerdos de asistencia técnica están alineados con los objetivos estratégicos.
Dentro del presupuesto de la unidad de negocio existe una categoría de recursos destinados a financiar todas aquellas actividades que estén encaminadas a generar un aporte a los objetivos estratégicos. (Stratex)

Fuente: Información Institucional

### **Formulación de estrategias de la unidad o división de soporte (Dpto. de Gestión de Activos):**

El área de Gestión de Activos se alinea con el marco estratégico de la organización y de la unidad de Innovación y Tecnología, a través del siguiente despliegue estratégico: (Ver figura 4)

**Figura 4: Alineación estratégica del área de Gestión de Activos**



Fuente: Información Institucional

En la tabla 10 se presentan las fortalezas y focos de mejora relacionadas con este requisito.

**Tabla 10: Evaluación de la formulación de estrategias de unidades de soporte**

Fortalezas	Focos de mejora
La Dirección del área de Gestión de Activos cuenta con una visión de tipo estratégico, lo que le permite entender el impacto del área en los objetivos estratégicos a nivel táctico y corporativo	No se cuenta con un documento físico en el que se explique en detalle el alcance del plan táctico 2015-2020 del área de Gestión de Activos y de los planes operativos anuales.
El departamento cuenta con un plan táctico para el periodo 2015-2020, que alimenta los planes operativos anuales.	Retrasos en la planeación táctica y operacional y de definición de Acuerdos de Desempeño Individual (ADI), debido a demoras en el despliegue estratégico.
El Plan táctico 2015-2020 y el mapa estratégico del área están alineados con los objetivos, razón de ser y visión de la unidad de negocio, así como con los objetivos corporativos.	Falta de acompañamiento técnico en la implementación del Tablero Balanceado de Gestión (TBG) en cada unidad de soporte.
Fortalezas	Focos de mejora
Los acuerdos de desempeño individual, garantizan que el trabajo de los colaboradores este enfocado a la estrategia organizacional.	No se ha formulado un plan de mantenimiento articulado con los planes operativos de los laboratorios y plantas piloto de la unidad de Innovación y Tecnología.
El área está comprometida con brindar un servicio que sirva de soporte para el cumplimiento de los objetivos de la organización y la unidad de negocio.	Problemas en el aseguramiento del conocimiento del área debido a la subcontratación de servicios.

Fuente: Información Institucional

## Formulación de estrategias de la unidad o división de soporte – Alineación de la estructura organizacional a la estrategia del Dpto. de Gestión de Activos:

En la tabla 11 se presentan las fortalezas y focos de mejora relacionadas con este requisito.

**Tabla 11: Evaluación de la alineación de la estructura organizacional con la estrategia de la unidad de soporte**

Fortalezas	Focos de mejora
El área cuenta con las habilidades requeridas para dar respuesta oportuna a los cambios en el ambiente.	La falta de personal directamente vinculado para labores de mantenimiento y la constante rotación de contratistas hace que se pierda conocimiento muy especializado y se dificulte la continuidad de las operaciones.
En el área se han establecido cambios en la estructura organizacional con el fin de lograr el nivel de eficiencia requerido dada la baja cotización del petróleo.	Riesgo de sacrificar la generación de valor a largo plazo debido a la reducción de las operaciones de mantenimiento, dada la disminución en el personal y presupuesto del área.

Fuente: Información Institucional

Alineación de empleados: En la tabla 12 se presentan las fortalezas y focos de mejora relacionadas con este requisito.

**Tabla 12: Evaluación de la alineación de empleados**

Fortalezas	Focos de mejora
Existe compromiso de la alta dirección con el cumplimiento de los planes estratégicos.	La alta rotación y el ingreso de talento humano externo en la alta dirección de la organización, han afectado el ritmo y rigurosidad en la planificación y control estratégico.
Alineación estratégica de los colaboradores gracias a los canales formales de comunicación ascendente y descendente.	Existe una percepción al interior de los colaboradores, de que los cambios a nivel de la alta dirección han afectado el ambiente de confianza y la comunicación.
Fortalezas	Focos de mejora
Las reuniones de retroalimentación con los empleados garantizan que desde el nivel operativo se esté trabajando por el alcance de un objetivo común.	
El programa de formación del talento humano y el sistema de bonificación por resultados, permite contar con talento humano competente y comprometido.	

Fuente: Información Institucional

#### **Fase IV. Planificar operaciones**

Identificación de mejoras a procesos clave para ejecutar la estrategia – Manuales de procesos, reglamentos y mejoras a procesos y Comunicación interna para el cumplimiento de funciones:

En la tabla 13 se presentan las fortalezas y focos de mejora relacionadas con este requisito.

**Tabla 13: Evaluación de la identificación de mejoras a procesos clave**

Fortalezas	Focos de mejora
Existen esfuerzos encaminados a la documentación y mejoramiento de los procesos críticos.	No se cuenta con la totalidad de los procesos asociados con la gestión de activos documentados.
El mantenimiento rutinario se prioriza a los laboratorios y equipos en operación según los estudios y proyectos en marcha.	La falta de documentación dificulta la evaluación e implementación de mejoras a procesos clave para la estrategia.
Existencia de canales de comunicación bidireccionales en el área.	No se cuenta con reglamentos asociados con la gestión de activos que permitan aclarar los requisitos básicos de las actividades del área.

Fuente: Información Institucional

Formulación de Planes Operativos y Presupuestos Anuales – Planes Operativos, Tablero Balanceado de Gestión y Planeación Presupuestal del Dpto. de Gestión de Activos

En la tabla 14 se presentan las fortalezas y focos de mejora relacionadas con este requisito.

**Tabla 14: Evaluación de los planes operativos**

Fortalezas	Focos de mejora
El área ha establecido claramente los proyectos e iniciativas estratégicas anuales.	No se cuenta con un documento en el que se detalle el plan operativo anual (POA) del área.
La planificación de los recursos del área está alineada con el alcance del plan estratégico de la unidad de negocio y de la organización.	Existen limitaciones presupuestales que afectan la asignación de recursos a proyectos planeados por el área.

Fuente: Información Institucional

#### **Fase V. Controlar y aprender**

Evaluación de desempeño de cada área o división - Control de Operación del Dpto. de Gestión de Activos

En la tabla 15 se presentan las fortalezas y focos de mejora relacionadas con este requisito.



**Tabla 15: Evaluación de la gestión de desempeño de la unidad de soporte**

Fortalezas	Focos de mejora
El área ha implementado un Tablero Balanceado de Gestión por medio del cual hace seguimiento a un kit de indicadores de gestión.	Los indicadores de gestión reportados por el área son de tipo operativo y no reflejan el impacto estratégico de la gestión de activos.
El área hace seguimiento mensual a los indicadores de gestión y a los resultados alcanzados por sus colaboradores según los acuerdos de desempeño individual.	El seguimiento a los ADI se realiza semestralmente, lo cual limita la oportunidad en la toma de decisiones.
	El kit de indicadores de gestión utilizados por el área no abarcan la totalidad de procesos de gestión de activos.
	El área no ha realizado una evaluación de la veracidad, calidad y validez de la información recopilada a través de los indicadores de gestión.

Fuente: Información Institucional

Revisión de ejecución estratégica - Control del Tablero Balanceado de Gestión y Mapas Estratégicos a nivel de unidades de negocio (Unidad de Innovación y Tecnología)

En la tabla 16 se presentan las fortalezas y focos de mejora relacionadas con este requisito.

**Tabla 16: Evaluación de la revisión de ejecución estratégica a nivel de unidades de negocio**

Fortalezas	Focos de mejora
Las reuniones de carácter estratégico, le permiten a la organización evaluar de manera continua su desempeño, e identificar a tiempo los desvíos en el alcance de las metas.	A pesar del seguimiento mensual al CMI de cada gerencia y departamento de la unidad de negocio, el seguimiento semestral a los acuerdos de desempeño individual dificulta la toma de decisiones oportuna.
A través de los certificados de beneficios de productos (CBP) se hace un reconocimiento del aporte de la unidad de negocio a la organización y se promueve el trabajo en equipo con las diferentes unidades de negocio de la empresa.	

Fuente: Información Institucional

Revisión de ejecución estratégica - Control de Tablero Balanceado de Gestión y Mapas Estratégicos a nivel institucional o corporativo

En la tabla 17 se presentan las fortalezas relacionadas con este requisito.

**Tabla 17: Evaluación de la revisión de ejecución estratégica a nivel institucional o corporativo**

Fortalezas
Las reuniones del Comité Ejecutivo entre la dirección y las unidades de negocio permiten un seguimiento constante a la estrategia.
Las reuniones del Comité Ejecutivo permiten la toma de decisiones oportuna y la identificación de focos de mejoramiento en las unidades de negocio.
El uso de los indicadores de desempeño juegan un papel clave para evaluar el progreso de la ejecución de la estrategia

Fuente: Información Institucional

## **Fase VI. Actuar y adaptar**

### Evaluación de supuestos estratégicos

En la tabla 18 se presentan las fortalezas relacionadas con este requisito.

**Tabla 18: Evaluación del análisis de los supuestos estratégicos**

Fortalezas
Anualmente se evalúa la estrategia organizacional a partir de las condiciones internas y cambios del entorno y se toman decisiones de adaptación.
Se realizan estudios estadísticos para validar los supuestos estratégicos como insumo para la toma de decisiones.
Los espacios de retroalimentación y el ambiente organizacional posibilitan que los empleados hagan aportes a la estrategia.

Fuente: Información Institucional

### Adaptación Estratégica

En la tabla 19 se presentan las fortalezas relacionadas con este requisito.

**Tabla 19: Evaluación de la adaptación estratégica**

Fortalezas
La organización en el año 2016 logró ser una de las cinco compañías de petróleo y gas del mundo que cerraron sus estados financieros en positivo, pese a las condiciones adversas de la cotización internacional del petróleo.
Los cambios del entorno y los resultados de los análisis estadísticos de relaciones causa-efecto entre los planes estratégicos, permiten evaluar la validez de la estrategia y tomar decisión de redireccionamiento estratégico.
La evaluación constante de los resultados organizacionales a través de indicadores y metas, permite que se estimule el mejoramiento e innovación a nivel organizacional.

Fuente: información Institucional

## **5 CONCLUSIÓN**

En el presente artículo se presentan los requisitos y factores claves de éxito para la correcta implementación de cada una de las fases del Cuadro de Mando Integral (CMI) como sistema integral alineado y global.

El diagnóstico del proceso de implementación del CMI en la compañía de petróleo and gas objeto de estudio desde el nivel corporativo, hasta el nivel táctico representado por la Unidad de Negocio de Innovación y Tecnología y el nivel operacional representado por el Departamento de Gestión de Activos, permite concluir que la implementación del CMI en esta organización ha tenido un proceso de maduración desde el año 2005, hasta ser hoy un sistema de gestión integral alineado global que adopta la mayoría de los factores claves de éxito.

A partir de las fortalezas y focos de mejora identificados en cada fase de implementación del CMI es posible inferir que la compañía objeto de estudio debe focalizar sus esfuerzos de mejora en los siguientes requisitos: La formulación de estrategias de la unidad estratégica de negocio de Innovación y Tecnología haciendo uso del mapa estratégico y el tablero balanceado de gestión; la identificación de mejoras a procesos clave para ejecutar la estrategia; y la evaluación de desempeño y control de operaciones del área de Gestión de Activos.

Pese a las oportunidades de mejoramiento, el despliegue estratégico realizado por la organización haciendo uso del tablero balanceado de gestión, la priorización de iniciativas estratégicas según los planes de cada área, la existencia de programas de compensación variable ligados al cumplimiento de objetivos individuales, la vinculación entre los planes estratégicos y la planeación presupuestal de inversiones y recursos de funcionamiento, y la articulación entre los sistemas de planificación y control son muestras de la madurez del Balanced Scorecard como sistema de gestión integral alineado global en la organización.

El control a la eficiencia y eficacia organizacional realizado por medio del CMI contribuyó a que la organización al cierre del año 2016 lograra estar dentro de las 5 compañías de petróleo y gas en el mundo cuyos estados financieros no pasaron en rojo, a pesar de la baja cotización internacional del crudo.

## **6 IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

La documentación presentada en este trabajo facilita al sector académico y empresarial el estudio del CMI como sistema integral alineado global y la evaluación de su implementación en diferentes compañías, con el fin de potenciar los beneficios de este sistema de gestión.

## AGRADECIMIENTOS

El estudio presentado hace parte de los resultados derivados del proyecto de investigación "Optimización del mantenimiento – Nivel Instrumental" código 029-01172200, desarrollado dentro del Acuerdo de Cooperación 03 entre el Instituto Colombiano de Petróleo (Ecopetrol S.A.) y la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga (Colombia) dentro del Convenio Marco de Cooperación No. 5226851.

## BIBLIOGRAFÍA

Abdullah, I., Umair, T., y Naeem, B. (2013). Developments on Balanced Scorecard: a historical review. *World Applied Sciences Journal*, 21(1), 134-141.

Banchieri, L. C., y Planas, F. C. (2012). El cuadro de mando integral: teoría o realidad. *RIGC*, X(20).

Banchieri, L. C., Campa Planas, F. C., y Sanchez Rebull, M. V. (2012). What has been said, and what remains to be said, about the balanced scorecard. *Actas de la Facultad de Economía de las palabras*, 29(1), 155-192.

Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid, España: ESIC.

Bastidas, E. L., y Feliu, V. R. (2003). Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. *Compendium: revista de investigación científica* 6(11), 23 - 41.

Bisbe, J. (2010). La mayoría de edad del cuadro de mando integral. *Harvard Deusto Business Review* 189, 48 - 69.

Contraloría General del Estado de Bolivia. (2008). *Guía para la Evaluación del Proceso de Control Interno*.

Dias Jordão, R. V., y Casas Novas, J. L. (2013). A Study on the Use of the Balanced Scorecard for Strategy Implementation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(3), 98-107.

Freire, R. P., Martínez, J. M., Hernández, A. M., y Paiva, S. B. (2011). El Clima Organizacional en el Diseño del Balanced Scorecard: Evaluación Psicométrica de un Instrumento de Medida. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(1), 107 -141.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2006). *El cuadro de mando integral The Balanced Scorecard*. (Vol, 2). Gestión 2000.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Grupo planeta.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2014). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard* (Vol. 3). España: Grupo Planeta Spain.

Lueg, R., y Carvalho E'Silva, A. L. (2013). When one size does not fit all: a literature review on the modifications of the balanced scorecard. *Problems and Perspectives in Management*, 11(3), 86-94.

Malina, M. A. (2013). The Evolution Of A Balanced Scorecard. *The Journal of Applied Business Research*, 29(3), 901-912.

Olarte, J. P., y García, A. (2009). Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica" Balanced Scorecard". *Revista Ean* (65), 49 - 76.

Pérez, L. G., Guillén, M., y Bañón-Gomis, A. J. (2017). Influence of contingency factors in the development of the BSC and its association with better performance. The case of Spanish companies. *Revista de Contabilidad*, 20(1), 82-94.

Quesado, P. R., Rodrigues, L. L., y Guzmán, B. A. (2015). Ventajas y aportaciones del Cuadro de Mando Integral: un análisis bibliográfico.

Rincón B, R. D. (2012). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43-59.

Rodrigues, P., Aibar, B., y Lima, L. (2014). Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando. (I. R. Peleias, Ed.) *Revista brasileira de gestão de negócios*, 16(51), 199-222.

Scaramussa, S. A., Reisdorfer, V. K., y Ribeiro, A. A. (2010). La contribución del balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Visión de futuro*, 13(1).



## **PERFIL DE MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS CON AVANZADA APROPIACIÓN DE TIC QUE FAVORECE Y DESFAVORECE UN DESEMPEÑO SUPERIOR SOSTENIDO**

### **Autores:**

Elsa Beatriz Gutiérrez Navas, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga  
María Del Coral Pérez Ordoñez, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga  
Marianela Luzardo Briceño, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga  
Lyzeth Mayerly Calderón García, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga  
Yisseth Daniela Idrobo Daza, Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga

### **RESUMEN**

El proceso de globalización ha impuesto un reto en la búsqueda de competitividad empresarial. Esta investigación estudia los factores del perfil empresarial que favorecieron o desfavorecieron el logro de un desempeño superior sostenido en el periodo 2013 a 2015 en las 213 medianas y grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga (Santander, Colombia) con apropiación de TIC avanzada, para lo cual se evaluó su rentabilidad Dupont frente al sector económico nacional. La prueba de diferencia de proporciones utilizando la distribución t-student permite concluir al 10% de significancia que, en coherencia con la Visión de la empresa basada en recursos (VBR), el logro de un desempeño empresarial superior sostenido se ve afectado por el número de empleados, y la antigüedad y tipo de constitución legal que afectan las capacidades organizativas. Adicionalmente, decisiones estratégicas como acreditar Registro Único de Proponentes para contratar con el Estado y certificaciones en sistemas de gestión de calidad (ISO 9.000), Seguridad y Salud en el Trabajo (OHSAS 18.000) y Gestión ambiental (ISO 14.000) favorecen el desempeño empresarial, mientras que ofrecer productos de consumo final, atender clientes finales e intermediarios y expandir operaciones internacionalmente lo desfavorecen. Estos resultados facilitan al gobierno focalizar esfuerzos para mejorar la competitividad regional.

**Palabras Clave:** Desempeño superior sostenido; medianas y grandes empresas; perfil empresarial; tecnologías de la información y comunicación (TIC); ventaja competitiva.

## **FACTORS THAT FAVORED A HIGHER SUSTAINED PERFORMANCE IN MEDIUM AND LARGE COMPANIES WITH ADVANCED ICT APPROPRIATION (COLOMBIA)**

### **ABSTRACT**

The process of globalization has imposed a challenge in the search for business competitiveness. This research studies the factors of the entrepreneurial profile that favored or disadvantaged the achievement of a superior performance sustained in the period 2013 to 2015 in the 213 medium and large companies of the metropolitan area of Bucaramanga (Santander, Colombia) with advanced appropriation of information and communication technologies, for which the performance of its Dupont profitability was evaluated against the economic sector at the national level. The difference of proportions test using the t-student distribution allows to conclude at 10% of significance that, in coherence with the Resource-based Vision (RBV), the achievement of a sustained superior corporate performance is affected by the number of employees, and the age and type of legal constitution that affect the organizational capacities. Additionally, strategic decisions such as certify registration to contract with the State and certifications in quality management systems (ISO 9000), safety and health at work (OHSAS 18.000) and Environmental Management (ISO 14.000) favor business performance, while offering products for final consumption, serving final clients and intermediaries and expanding operations internationally disfavours it. These results make it easier for the government to focus efforts to improve regional competitiveness.

**Keywords:** Corporate profile; medium and large companies; sustained superior performance; information and communication technologies (ICT); competitive advantage.

### **1 INTRODUCCIÓN**

El tejido empresarial es el motor de desarrollo económico y social más importante para de cualquier región y país. Es por ello que Colombia se ha propuesto ser la tercera economía más competitiva de Latinoamérica en el 2032. A pesar de esto, el país no ha logrado avances en los últimos años en el Índice Global de Competitividad, pasando del puesto 63 entre 122 países en 2006 al puesto 66 entre 137 en 2017, lo que lo ubica en el quinto puesto en Latinoamérica (Consejo Privado de Competitividad, 2017)

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) ayudan a mejorar la productividad y la competitividad de las empresas, como lo muestran los resultados reales de los países a nivel mundial (Díaz-Chao & Torrent-Sellens, 2010) (Rodríguez Melo, 2011) (Díaz Chao,

2003) (Spence, 2011). Colombia tiene un largo camino por recorrer, ya que entre los países de América Latina muestra signos de retraso en esta apropiación (Patiño Builes, 2002).

El presente trabajo se enfoca en el estudio del tejido empresarial del área metropolitana de Bucaramanga (A.M.B.), región ubicada en el departamento de Santander al nororiente colombiano y conformada por los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón, con 121.909,2 hectáreas de extensión y una población de 1.141.671 habitantes (Observatorio Metropolitano del Área Metropolitana de Bucaramanga, 2017).

En el Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2016, el Departamento de Santander mantuvo el 4º lugar en el país, debiendo trabajar en sofisticar y diversificar su economía y mejorar la innovación y dinámica empresarial (Consejo Privado de

Competitividad & CEPEC Universidad del Rosario, 2017). El presente trabajo, busca aportar a esta iniciativa, al estudiar los factores del perfil empresarial que favorecieron y desfavorecieron el logro de un desempeño superior sostenido en el periodo 2013 a 2015 en las medianas y grandes empresas ubicadas en el AMB con un nivel avanzado de apropiación de TIC. Los resultados permiten que el gobierno focalice sus esfuerzos al desarrollar programas tendientes a promover la competitividad del tejido empresarial.

## **2 REVISIÓN DE LITERATURA**

### **2.1. Competitividad**

El concepto de competitividad se asocia a diferentes entidades o áreas geográficas, las cuales incluyen países o regiones, industrias y empresas (López García, Méndez Alonso, & Dones Tacero, 2008) (Navarro & Minondo, 1999). La competitividad de una región se refiere al sostenimiento y expansión de la participación de los agentes económicos en distintos sectores con el fin de mejorar el nivel de vida de la población (Sarmiento del Valle, 2008).

Existen diferentes modelos utilizados a nivel internacional para medir la competitividad de los países, entre los cuales se destacan el propuesto por Michael Porter, el Instituto para el Desarrollo de la Gerencia (IMD) (Jiménez Ramírez, 2006) y el Foro Económico Mundial (WEF, por su sigla en inglés), el cual realiza la medición de Índice Global de Competitividad (IGC) de los países a partir de tres factores: condiciones básicas, potenciadores de eficiencia y factores de sofisticación e innovación (Consejo Privado de Competitividad, 2017). En Colombia, el Consejo Privado de Competitividad mide el Índice Departamental de Competitividad (IDC) a partir 94 variables agrupados en los tres factores del IGC (Consejo Privado de Competitividad & CEPEC Universidad del Rosario, 2017).

La competitividad empresarial afecta de manera importante la competitividad de una región y país, y se refiere a la habilidad de una entidad de mantener una posición destacada en

determinados mercados, que le permita un crecimiento y desarrollo económico y social elevado (López García, Méndez Alonso, & Dones Tacero, 2008), y un rendimiento superior a la competencia (Martínez Santa María, Charterina Abando, & Araujo de la Mata, 2010).

Los estudios sobre la competitividad empresarial han propuesto diferentes modelos o metodologías para medirla. Autores como Rubio y Aragón (2006), De la Cruz, Morales y Carrasco (2006), Solleiro y Castañón (2005), la OCDE (1992), Quiroga (2003), Martínez, Charterina y Araujo (2010) y Jiménez Ramírez (2006) han evaluado la competitividad en las empresas a través de indicadores que miden factores externos e internos a la organización, como la tecnología, innovación, mercadotecnia, internacionalización, recursos humanos, capacidades directivas, recursos financieros, cultura, calidad, producción, logística, organización interna, compras, investigación y desarrollo, e interacción con proveedores y clientes (Saavedra García, 2012) (Jiménez Ramírez, 2006) (Martínez Santa María, Charterina Abando, & Araujo de la Mata, 2010).

## **2.2. Productividad**

La competitividad se mide a través de la productividad, es decir, del valor por unidad producida con los recursos humanos, naturales y de capital disponibles (Consejo Privado de Competitividad, 2017). Una mayor productividad se refleja en la obtención de una mayor producción de bienes y servicios con la misma cantidad de recursos, o el logro de una mayor producción en volumen y calidad con el mismo insumo, por lo cual está asociada con la eficiencia (Prokopenko, 1989). Existe una gran variedad de métodos, medidas e indicadores para evaluar la productividad que han sido adaptados a las particularidades de las diversas empresas e industrias a evaluar (Berné, Múgica, & Yagüe, 1995) (Doerr & Sánchez, 2006) (Pombo, 1999) (Vergara & Rivero, 2006) (Miranda & Toirac, 2010).

Mayores niveles de productividad mejoran los niveles de vida de un país (Krugman, 1994) e impulsan el crecimiento económico en el largo plazo, generando mayores ganancias para los empresarios, mejores condiciones para los trabajadores, mejores productos a un menor precio para los consumidores, mayores recaudos de impuestos para el país, y menores impactos ambientales, al producir lo mismo con menos insumos (Consejo Privado de Competitividad, Universidad de los Andes, 2017).

## **2.3. Desempeño superior o ventaja competitiva**

La ventaja competitiva se puede definir como "todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales" (David, 2008, pág. 8). Una compañía alcanza su desempeño superior o ventaja competitiva cuando da a sus compradores un valor superior en comparación con sus rivales o cuando ofrece el mismo valor con un costo menor para la

empresa (Porter, 1985). Este desempeño es sostenido cuando se mantiene, pese a los mejores esfuerzos de los competidores por igualarlo o superarlo (Thompson A. A., 2012).

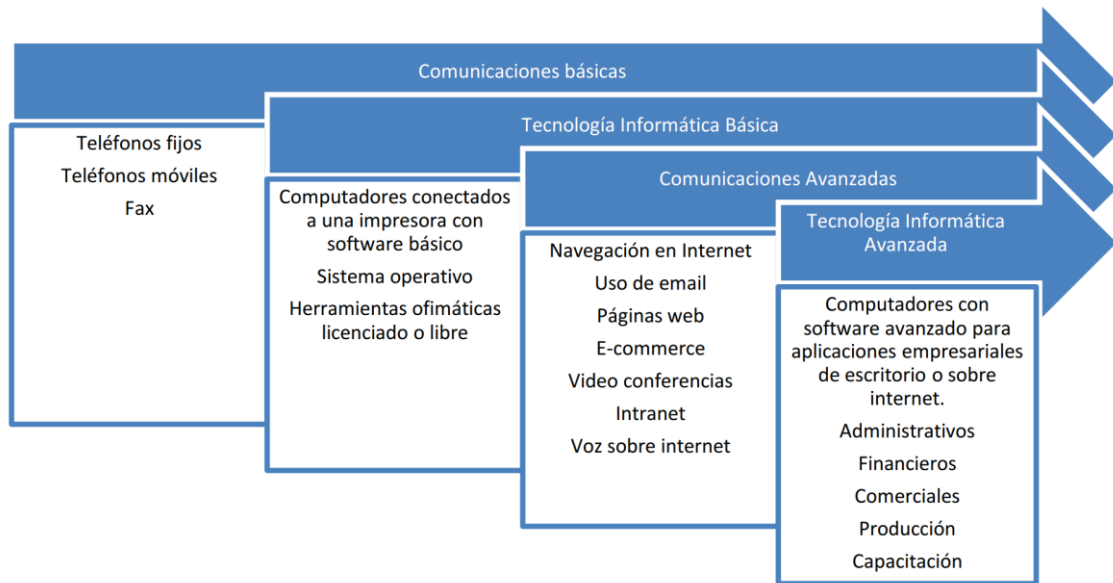
Desde la Visión de la empresa Basada en Recursos (VBR), y en coherencia con los postulados de Wernerfelt, 1984; Teece, 1986; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993; y Peteraf, 1993 (Martínez Santa María, Charterina Abando, & Araujo de la Mata, 2010), el desempeño superior involucra los recursos y capacidades de una empresa que le permiten superar a las fuerzas de la competencia de su industria (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011). Autores como Mamaqi, González y Albisu (2009), Martínez, Charterina y Araujo (2010), Fuentelsaz, L., Gómez, J., y Palomas, S. (2012), Elgazzar, S. H., Tipi, N. S., Hubbard, N. J., y Leach, D. Z. (2012), Gao, S. Y., Ren, L. J., Zhang, S. J., y Zhang, Y. L. (2012), Ghosal, V. (2015), Liu, Y., y Liang, L. (2015), Nienaber, H., y Sewdass, N. (2016), y Leyva, Cavanos y Espejel (2017) han realizados estudios para evaluar las fuentes de un desempeño superior o ventaja competitiva a nivel empresarial, dando un especial énfasis a la evaluación de los recursos y capacidades internas desde la VBR, frente al rol de los factores externos a la organización.

Otros investigadores como Vila López, N., y Küster Boluda, I. (2015), Chen, P. K. (2016), Salavou, H. E. (2013), Hinterhuber, A., y Liozu, S. M. (2014), Punnakitikashem, P. (2012), Tian, Y. Z., Li, H. T., Li, H. S., y Yang, Y. (2012), Devakumar, G., y Barani, G. (2016) han centrado su foco de atención en el estudio de la incidencia de las decisiones estratégicas sobre el desempeño superior sostenido y la ventaja competitiva, estudiando el impacto de estrategias como la internacionalización, la integración vertical, el desarrollo de productos o servicios, la penetración del mercado y las estrategias competitivas genéricas.

#### **2.4. Rol de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones en la Productividad, Competitividad y Desempeño Superior**

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) son la integración entre el Hardware, el Software, las Telecomunicaciones y los servicios relacionados, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes (Llano Naranjo, 2009). Un estudio realizado para PNUD y APEC caracteriza los niveles de apropiación de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en cuatro niveles (Kotelnikov, 2007) (Ver Figura\_1).

**Figura 1: Niveles de apropiación de las TIC**



Fuente: (Kotelnikov, 2007)

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) juegan un papel positivo en el aumento de eficiencia, creación de oportunidades de negocios y conocimiento, y en la reducción de las brechas entre países y regiones, y entre individuos (Spence, 2011). De acuerdo con una investigación realizada por Computing Technology Industry Association, cada incremento del 10% en el capital de TIC aumenta el PIB en un 1.6% en una economía con bajo uso de TIC y 3,6% en una con alto uso de TIC (Llano Naranjo, 2009).

Diferentes estudios han relacionado las tecnologías de la información y comunicación con la productividad, competitividad y desempeño empresarial, evaluando el impacto del uso de recursos y capacidades de TI y de la innovación en TIC, sobre indicadores de eficiencia, costos operativos, rendimiento financiero, efectividad comercial, creación de valor empresarial, y en general sobre el desempeño corporativo (Ghosal, 2015) (Drnevich & Croson, 2013) (Chen, 2012) (Sung, 2015) (Martinez-Simarro, Devece, & Llopis-Albert, 2015) (Bakhrun & Ramadani, 2014) (Kitsios & Kamariotou, 2016).

### 3 METODOLOGIA

La investigación documental que se presenta tiene un alcance de tipo comparativo, y busca responder a la pregunta de investigación: ¿Existen diferencias entre el perfil de las medianas y grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga (A.M.B.) con nivel avanzado de apropiación de TIC que lograron un desempeño superior sostenido en el periodo 2013 al 2015, frente a las que no lo lograron? En este sentido, se establece la hipótesis de la existencia de diferencia estadísticamente significativa en cada una de las variables del perfil empresarial, tanto de manera consolidada como por sector. Para la clasificación de las



medias y grandes empresas, se tomó como referencia el valor de los activos al año 2016 de las empresas objeto de estudio y la clasificación establecida en la Ley 905 de agosto 2 de 2004 de la República de Colombia, la cual se detalla en el Cuadro 1.

**Cuadro 1: Clasificación de empresas según su tamaño**

Tipo de Empresa	No. de Empleados (Planta de Personal)	Valor de Activos en Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes
Microempresas	No superior a los 10 trabajadores	Inferior a 500 SMMLV
Pequeña	Entre 11 y 50 trabajadores	Entre 501 y 5.000 SMMLV
Mediana	Entre 51 y 200 trabajadores	Entre 5.001 y 30.000 SMMLV
Gran Empresa	Superior a 200 trabajadores	Más de 30.001 SMMLV

Fuente: Ley 905 de agosto 2 de 2004.

Para obtener la población objetivo se tomó como criterio de inclusión las medianas y grandes empresas con sede principal en el A.M.B. que renovaron su matrícula mercantil y reportaron información financiera a la Cámara de Comercio de Bucaramanga en los años 2013, 2014 y 2015 y además, contaban con portal web institucional, lo cual refleja el nivel tres de apropiación de TIC según Kotelnikov (Ver figura\_1). Posteriormente, se aplicó un censo a la población de 213 empresas distribuidas en trece sectores, como se observa en la tabla\_1 presentada en el numeral de resultados.

El retorno sobre la inversión, el volumen de ventas y la participación de mercado han sido los indicadores de desempeño más ampliamente utilizados para evaluar el desempeño empresarial superior, dado que permiten comparar firmas de diferente tamaño, aun cuando operen en mercados diferentes y usen estándares contables distintos (Ynzunza Cortés & Izar Landeta, 2013). Teniendo en cuenta la limitada información financiera que reportan las empresas a la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se estableció el índice de rentabilidad Dupont como el criterio bajo el cual se clasificaron las empresas que lograron un desempeño superior sostenido en el periodo 2013-2015, teniendo en cuenta que este índice reúne el estado de situación financiera y el estado de resultados a través de sus componentes, y permite analizar qué tanto de cada venta es ganancia para las empresas, que tan eficientes han sido en administrar sus activos y el uso de apalancamiento financiero (Menjivar Arana, Miranda Hernández, & Molina Méndez, 2014).

A partir de la investigación del índice Dupont promedio por sector económico de todas las empresas a nivel nacional publicado en la base de datos Benchmark para Colombia, se identificaron las medianas y grandes empresas del A.M.B. que lograron un índice de rentabilidad Dupont superior al promedio de las empresas de su respectivo sector a nivel nacional en los tres años de estudio (2013, 2014 y 2015), lo que permitió clasificarlas en dos grupos: 93 empresas que lograron un desempeño superior sostenido (DSS) y 120 empresas que no lograron un desempeño superior sostenido (NDSS).

Posteriormente, con el fin de probar la existencia de diferencias estadísticamente significativa entre la proporción de empresas DSS y NDSS en cada una de las variables del perfil empresarial, tanto de manera consolidada como por sector, se utilizó la distribución t-student con niveles de confianza del 90%, 95% y 99%, para lo cual se realizó el procesamiento de datos estadísticos con el software Minitab-v17® (Izarbe Izquierdo, Tanto, Viles, & Alvarez Sanchez-Arjona, 2007) (Gómez Montoya & Correa Espinal, 2012).

Para la investigación documental presentada se utilizó como fuentes de información los reportes financieros de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y de Benchmark para identificar el perfil financiero de las empresas (DSS y NDSS) y la información publicada por las empresas en su portal web y reportada a la Cámara de Comercio de Bucaramanga para analizar su perfil empresarial.

#### **4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El Área Metropolitana de Bucaramanga (Departamento de Santander, Colombia) cuenta con 685 medianas y grandes con sede principal en los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta y Girón, que permanecieron activas y reportaron información financiera a la Cámara de Comercio de Bucaramanga en los años 2013, 2014 y 2015, de las cuales sobresalen los sectores de Comercio al por Mayor y Construcción, que representan el 31.2% y el 22.9% de las empresas. Llama la atención la ausencia de empresas manufactureras que cumplan estos requisitos.

De estas se establece como población objetivo las 213 empresas que cuentan con portal web institucional, a las cuales se les realizó un censo. Esto, teniendo en cuenta que su presencia en la web es un indicativo de tres de los requisitos establecidos en el nivel de apropiación de las TIC denominado "comunicación avanzada" según Kotelnikov: contar con página web, navegación en internet y hacer uso de email. Sobresalen los siguientes sectores en los cuales más del 60% de las empresas tienen una apropiación avanzada de TIC: Suministro de electricidad y gas, Distribución de agua y evacuación, Salud, Otras dependencias, y Alojamiento y servicios de comida (Ver tabla 1).



**Tabla 1: Análisis de la población objetivo**

SECTOR ECONÓMICO	No. de Empresas	Participación por Sector	Población	% Población por sector	Empresas DSS		Empresas NDSS	
					No.	%	No.	%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	45	6,6	7	15,6	2	28,6	5	71,4
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	9	1,3	6	66,7	4	66,7	2	33,3
BANCOS	23	3,4	7	30,4	4	57,1	3	42,9
COMERCIO AL POR MAYOR	214	31,2	42	19,6	21	50	21	50
CONSTRUCCIÓN	157	22,9	20	12,7	6	30	14	70
CONSULTORÍA Y ARQUITECTURA	31	4,5	18	58,1	11	61,1	7	38,9
DISTRIBUCIÓN DE AGUA Y EVALUACIÓN	8	1,2	7	87,5	3	42,9	4	57,1
GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	61	8,9	14	23	5	35,7	9	64,3
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	9	1,3	5	55,6	3	60	2	40
OTRAS DEPENDENCIAS	42	6,1	30	71,4	12	40	18	60
SALUD	35	5,1	27	77,1	15	55,6	12	44,4
SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS	11	1,6	10	90,9	4	40	6	60
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	40	5,8	20	50	3	15	17	85
CONSOLIDADO	685	100,0	213	31,1	93	43,7	120	56,3

Fuente: Elaboración Propia

Se realizó una evaluación financiera de la población de empresas estudiada con el fin de identificar cuales lograron superar el índice de rentabilidad promedio Dupont del sector económico a nivel nacional en los tres años de estudio, lo cual permitió clasificarlas en dos grupos: 93 empresas que lograron un desempeño superior sostenido (DSS) en el periodo y 120 que no lo lograron (NDSS). Se resalta el desempeño de los siguientes sectores, en los cuales un porcentaje mayor o igual al 50% de las empresas logró un desempeño superior sostenido en el periodo, ordenados de mayor a menor: Alojamiento y Servicios de Comida, Consultoría y Arquitectura, Información y Comunicación, Bancos, Salud y Comercio al por Mayor (Ver tabla 1).

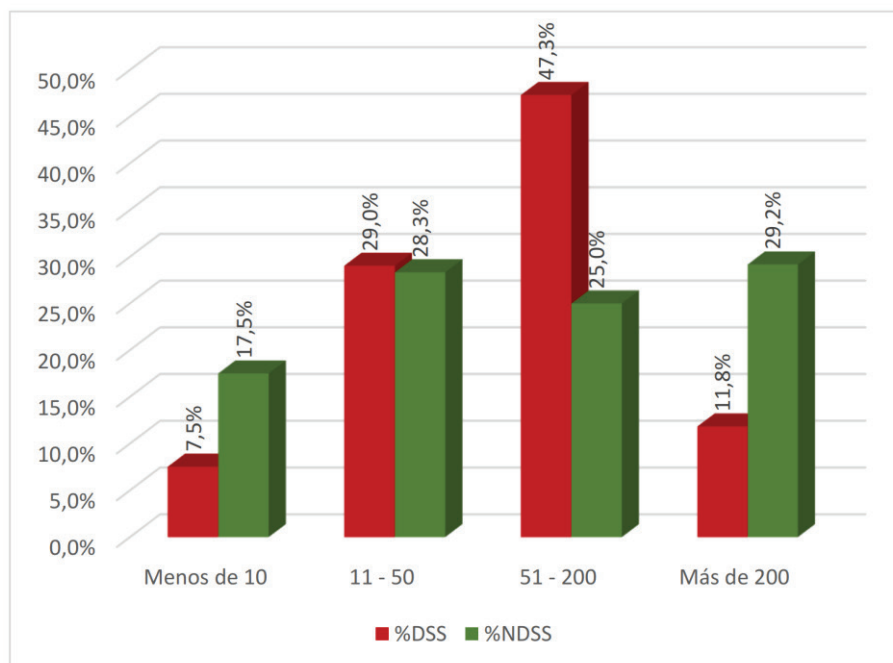


Para cada una de las variables estudiadas, se presenta el análisis en dos partes. En la primera, se hace la comparación consolidada del comportamiento del 100% de las empresas DSS frente al 100% de las NDSS, independientemente del sector al que pertenecen, para determinar si la proporción de empresas que acredita la característica del perfil empresarial estudiada con DSS es estadísticamente diferente a las NDSS. En la segunda parte, se realiza el mismo análisis para cada sector económico, presentando la diferencia de proporciones entre las empresas DSS y NDSS que acreditan cada característica del perfil organizacional estudiada (%DSS-NDSS), y el valor P resultante de aplicar la prueba de diferencia de proporciones con la distribución t-student, sombreando en gris las diferencias estadísticamente significativas al 1%, 5% y 10%, sobre las que se concluye. Se aclara que no se incluye el valor de la prueba P cuando la diferencia entre proporciones es cero o la muestra es muy pequeña.

#### 4.1. Número de empleados

A pesar de que la población objeto de estudio son las medianas y grandes empresas según el valor de los activos, se evidencia la existencia de empresas que tienen menos de 51 empleados, límite a partir del cual se consideran medianas empresas según la Ley 905 de agosto 2 de 2004 (Ver gráfica 1).

**Gráfica 1: Comparación del desempeño por número de empleados**



Fuente: Elaboración propia



**Tabla 2: Comparativo del desempeño por sectores y número de empleados**

SECTOR ECONÓMICO	MENOS DE 10 EMPLEADOS		11-50 EMPLEADOS		51-200 EMPLEADOS		MÁS DE 200 EMPLEADOS	
	% DSSNDSS	P	% DSSNDSS	P	% DSSNDSS	P	% DSSNDSS	P
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	-10,0	0,81	0,0		-40,0	0,05	0,0	
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	0,0		-100,0		100,0		0,0	
BANCOS	-50,0	0,05	50,0	0,05	50,0	0,05	0,0	
COMERCIO AL POR MAYOR	-4,8	0,31	33,3	0,02	-14,3	0,34	-14,3	0,21
CONSTRUCCIÓN	-14,3	0,13	-19,0	0,34	21,4	0,37	-21,4	0,05
CONSULTORÍA Y ARQUITECTURA	-19,5	0,31	-20,8	0,38	40,3	0,04	0,0	
DISTRIBUCIÓN DE AGUA EVALUACIÓN	0,0		-25,0	0,25	41,7	0,23	-16,7	0,65
GANADERÍA, CAZA SILVICULTURA	-11,1	0,28	0,0		77,8	0,00	-66,7	0,00
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	0,0		-66,7	0,01	66,7	0,01	0,0	
OTRAS DEPENDENCIAS	-19,4	0,14	-13,9	0,27	16,7	0,30	16,7	0,36
SALUD	-18,3	0,19	0,0		40,0	0,00	-41,7	0,00
SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS	25,0	0,40	-8,3	0,77	16,7	0,60	-33,3	0,08
TRANSPORTE ALMACENAMIENTO	-5,9	0,30	-29,4	0,01	3,9	0,84	31,4	0,29
CONSOLIDADO	-10,0	0,04	0,7	0,91	22,3	0,00	-17,3	0,00

Fuente: Elaboración propia, Minitab-v17®.

Como se observa en la gráfica\_1 y la tabla 2, existe una diferencia estadísticamente significativa y positiva del 22,3% entre las compañías DSS y NDSS que tienen un número de empleados en el rango de 51 a 200, lo que permite confirmar que este factor favorece el desempeño superior sostenido (p-valor <0,001). Esto se confirma para los sectores de

Información y Comunicación, Ganadería, Caza y Silvicultura, Bancos, Salud y Consultoría y Arquitectura ( $p\text{-valor} < 0,05$ ). Por su parte, se confirma que tener entre 51 y 200 empleados desfavorece el sector de Actividades Inmobiliarias ( $p\text{-valor} < 0,05$ ) (Ver tabla 2).

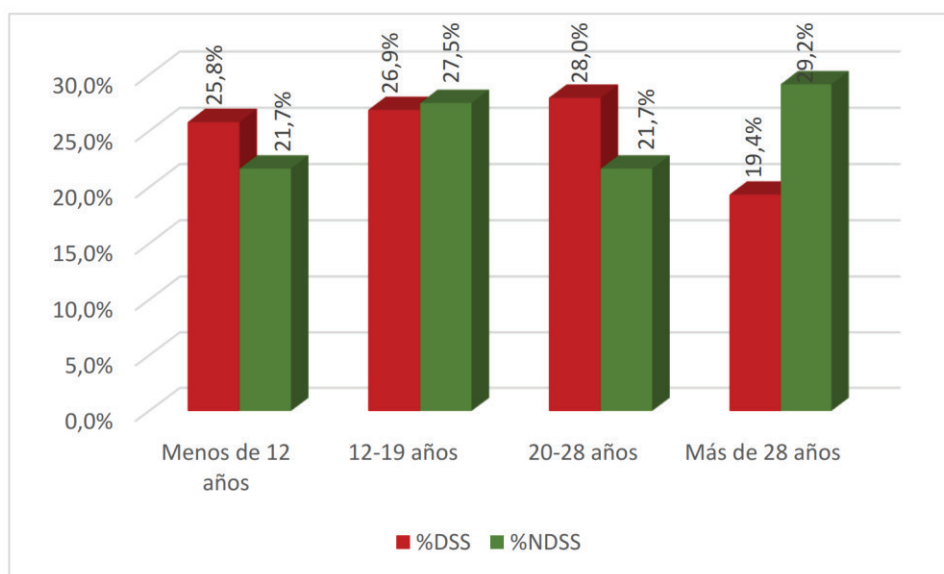
Por el contrario, contar con un número menor a 10 y mayor a 200 empleados desfavorece el desempeño superior sostenido ( $p\text{-valor} < 0,05$ ), rangos en los cuales se observa una diferencia negativa del 10% y 17,3% entre las empresas DSS y NDSS, respectivamente. Esto se confirma en el sector bancos, para el caso de empresas con menos de 10 empleados ( $p\text{-valor} < 0,05$ ) y en los sectores de Salud, Ganadería, Caza y Silvicultura, Construcción y Suministros de electricidad y gas ( $p\text{-valor} < 0,1$ ), para el caso de empresas con más de 200 empleados (Ver tabla 2).

Adicionalmente, se concluye que contar con 11 a 50 empleados favorece el desempeño superior sostenido en los sectores Comercio al por Mayor y Bancos, mientras que desfavorecen en los sectores Información y Comunicación, y Transporte y Almacenamiento ( $p\text{-valor} < 0,05$ ) (Ver tabla 2).

## 4.2. Antigüedad

En las empresas que tienen una antigüedad mayor a 28 años existe una diferencia negativa del 9,8% entre el porcentaje de las compañías con DSS y NDSS, lo que permite concluir que este factor desfavorece el desempeño superior sostenido ( $p\text{-valor} < 0,01$ ) (Ver gráfica\_2). Esto se confirma para el sector transporte y almacenamiento y Salud ( $p\text{-valor} < 0,01$ ) (Ver tabla 3).

**Gráfica 2: Comparación del desempeño por años de antigüedad**



Fuente: Elaboración propia



**Tabla 3: Comparativo del desempeño por sectores y años de antigüedad**

SECTOR ECONÓMICO	MENOS DE 12 AÑOS		12-19 AÑOS		20-28 AÑOS		MÁS DE 28 AÑOS	
	%	P	%	P	%	P	%	P
	DSSNDSS		DSSNDSS		DSSNDSS		DSSNDSS	
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	30,0	0,45	-20,0	0,26	0,0		-10,0	0,80
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	50,0	0,05	-50,0	0,16	-25,0	0,55	25,0	0,25
BANCOS	25,0	0,25	-41,7	0,23	50,0	0,05	-33,3	0,22
COMERCIO AL POR MAYOR	9,5	0,37	0,0		9,5	0,47	-19,0	0,16
CONSTRUCCIÓN	-14,3	0,13	28,6	0,22	-33,3	0,10	19,0	0,37
CONSULTORÍA ARQUITECTURA	-19,5	0,31	-1,3	0,95	2,6	0,91	18,2	0,12
DISTRIBUCIÓN DE AGUA Y EVALUACIÓN	-16,7	0,65	-25,0	0,25	8,3	0,81	33,3	0,22
GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	20,0	0,27	-2,2	0,99	6,7	0,81	-24,4	0,32
INFORMACIÓN COMUNICACIÓN Y	66,7	0,01	-16,7	0,71	-50,0	0,16	0,0	
OTRAS DEPENDENCIAS	11,1	0,51	0,0		2,8	0,73	-13,9	0,41
SALUD	-13,3	0,44	18,3	0,19	23,3	0,16	-28,3	0,09
SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS	-8,3	0,77	-8,3	0,77	8,3	0,75	8,3	0,75
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	58,8	0,00	-23,5	0,02	-11,8	0,13	-23,5	0,02
CONSOLIDADO	4,1	0,48	-0,6	0,91	6,3	0,29	-9,8	0,09

Fuente: Elaboración propia, Minitab-v17®.



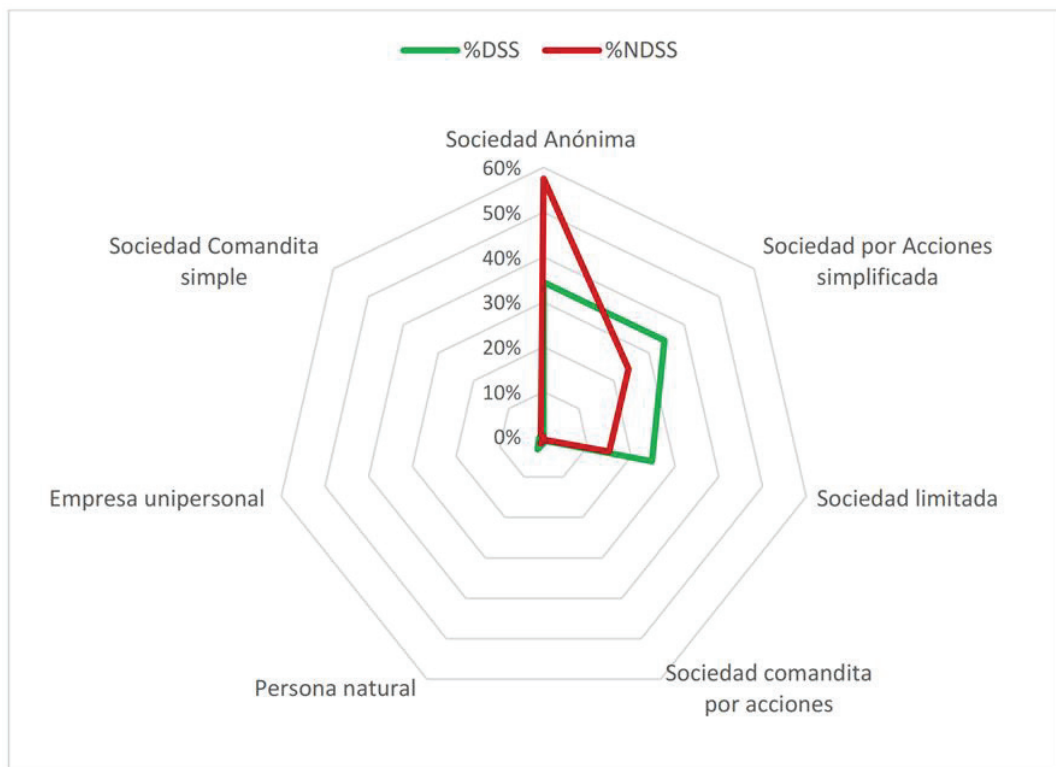
El tener una antigüedad menor a 12 años favorece el desempeño superior sostenido en los sectores económicos: Información y Comunicación, Transporte y Almacenamiento, y Alojamiento y Servicios de Comida ( $p\text{-valor}<0,05$ ) (Ver tabla 3).

Así mismo, se concluye que contar con 12 a 19 años de antigüedad desfavorece el desempeño superior sostenido en el sector Transporte y Almacenamiento, mientras que contar con 20 a 28 años de antigüedad lo favorece en el sector Bancos ( $p\text{-valor}<0,05$ ) y lo desfavorece en el sector Construcción ( $p\text{-valor}=0,1$ ).

### 4.3. Tipo de Constitución Jurídica

Entre las empresas constituidas como sociedades anónimas, existe una diferencia estadísticamente significativa y negativa de 23% entre las compañías con DSS y NDSS (Ver gráfica 3 y tabla 4), lo que permite concluir que este tipo de forma jurídica desfavorece el desempeño superior sostenido ( $p\text{-valor}<0,001$ ).

**Gráfica 3: Comparación del desempeño por tipo de constitución jurídica**



Fuente: Elaboración propia

Esto se comprueba para los sectores Ganadería, Caza y Silvicultura, Bancos, Actividades Inmobiliarias y Otras Dependencias ( $p\text{-valor}<0,1$ ) (Ver tabla 4). Por el contrario, para los sectores Transporte y Almacenamiento, y Consultoría y Arquitectura esta forma jurídica favorece el desempeño superior sostenido ( $p\text{-valor}<0,05$ ).



**Tabla 4: Comparativo del desempeño por sectores y tipo de constitución jurídica 1**

SECTOR ECONÓMICO	SOCIEDAD ANÓNIMA		SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA		SOCIEDAD LIMITADA	
	%DSSNDSS	P	%DSSNDSS	P	%DSSNDSS	P
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	-80,0	0,00	30,0	1,00	50,0	0,16
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	0,0	1,00	25,0	0,25	-50,0	0,16
BANCOS	-75,0	0,00	25,0	0,25	50,0	0,05
COMERCIO AL POR MAYOR	-14,3	0,34	14,3	0,31	0,0	
CONSTRUCCIÓN	-14,3	0,55	26,2	0,20	-11,9	0,54
CONSULTORÍA Y ARQUITECTURA	27,3	0,04	-35,1	0,12	22,1	0,26
DISTRIBUCIÓN DE AGUA EVALUACIÓN	-33,3	0,22	33,3	0,22	0,0	
GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	-46,7	0,05	28,9	0,23	-2,2	0,92
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	0,0		16,7	0,71	-16,7	0,71
OTRAS DEPENDENCIAS	-27,8	0,08	-13,9	0,41	41,7	0,10
SALUD	-26,7	0,15	8,3	0,63	13,3	0,13
SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS	-33,3	0,26	33,3	0,28	0,0	
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	35,3	0,00	-23,5	0,02	-11,8	0,13
CONSOLIDADO	-23,0	0,00	10,0	0,10	10,0	0,08

Fuente: Elaboración propia, Minitab-v17®.

Entre las empresas constituidas como sociedades por acciones simplificadas, existe una diferencia positiva y estadísticamente significativa del 10% entre las empresas DSS y NDSS (Ver gráfica 3), mientras que el sector Transporte y Almacenamiento se ve desfavorecido con este tipo de constitución jurídica (p-valor <0.05).

De otra parte, entre las empresas constituidas como sociedades limitadas, existe una diferencia estadísticamente significativa y positiva del 10% entre las compañías con DSS y NDSS (Ver gráfica 3), siendo este tipo de forma jurídica un factor que favorece el desempeño superior sostenido (p-valor <0.10). Esto se confirma para los sectores Bancos y Otras Dependencias (p-valor <0.05) (Ver tabla 4).



Para el resto de formas jurídicas de constitución no se evidenciaron diferencias estadísticamente significativas (Ver tabla 5).

**Tabla 5: Comparativo del desempeño por sectores y tipo de constitución jurídica 2**

SECTOR ECONÓMICO	SOCIEDAD COMANDITA POR ACCIONES		PERSONA NATURAL		EMPRESA UNIPERSONAL		SOCIEDAD COMANDITA SIMPLE	
	%DSSNDSS	P	%DSSNDSS	P	%DSSNDSS	P	%DSSNDSS	P
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	0,0		0,0		0,0		0,0	
ALOJAMIENTO SERVICIOS DE COMIDA	0,0		25,0		0,0		0,0	
BANCOS	0,0		0,0		0,0		0,0	
COMERCIO AL POR MAYOR	-4,8	0,31	4,8	0,55	0,0		0,0	
CONSTRUCCIÓN	0,0		0,0		0,0		28,6	
CONSULTORÍA ARQUITECTURA	0,0		-14,3		0,0		0,0	
DISTRIBUCIÓN DE AGUA Y EVALUACIÓN	0,0		0,0		0,0		0,0	
GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	20,0		0,0		0,0		0,0	
INFORMACIÓN COMUNICACIÓN	0,0		0,0		0,0		0,0	
OTRAS DEPENDENCIAS	0,0		0,0		0,0		0,0	
SALUD	0,0		0,0		6,7		-8,3	0,30
SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS	0,0		0,0		0,0		0,0	
TRANSPORTE ALMACENAMIENTO	0,0		0,0		0,0		0,0	
CONSOLIDADO	0,0	0,86	2,0	0,47	1,0	0,32	-1,0	0,32

Fuente: Elaboración propia, Minitab-v17®.

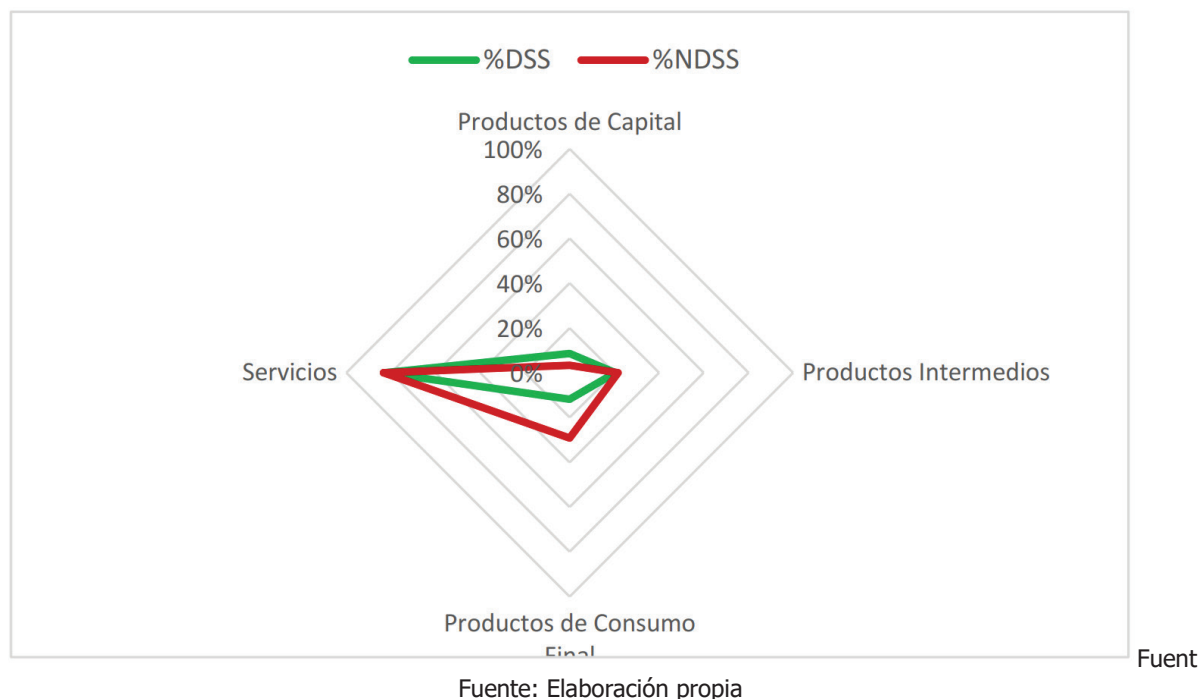
#### 4.4. Tipo de Productos o Servicios ofrecidos

En el caso de las empresas que ofrecen productos de consumo final, se presenta una diferencia estadísticamente significativa y negativa del 17% entre las compañías con DSS y



NDSS, lo que permite concluir que ofrecer este tipo de productos desfavorece el desempeño superior sostenido ( $p\text{-valor} < 0,001$ ) (Ver gráfica 4 y tabla 6).

**Gráfica 4: Comparación del desempeño por tipos de productos o servicios**



Esta diferencia no resulta estadísticamente significativa para ninguna de las actividades económicas, sin embargo, se concluye que existe una relación negativa entre ofrecer productos intermedios y el desempeño superior sostenido en el sector Ganadería, Caza y Silvicultura ( $p\text{-valor} < 0.01$ ) (ver tabla 6).



**Tabla 6: Comparativo del desempeño por sectores y tipo de productos o servicios ofrecidos**

SECTOR ECONÓMICO	PRODUCTOS DE CAPITAL		PRODUCTOS INTERMEDIOS		PRODUCTOS DE CONSUMO FINAL		SERVICIOS	
	%DSSNDSS	P	%DSSNDSS	P	% DSS	%DSSNDSS	%DSSNDSS	P
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	0,0		0,0		30,0	0,50	0,0	
ALOJAMIENTO SERVICIOS DE COMIDA	0,0		0,0		25,0		0,0	
BANCOS	25,0		0,0		0,0		-25,0	0,25
COMERCIO AL MAYOR	14,3	0,25	0,0		- 19,0	0,20	0,0	
CONSTRUCCIÓN	0,0		0,0		- 76,2	0,45	0,0	
CONSULTORÍA ARQUITECTURA	0,0		9,1		- 28,6		14,3	0,28
DISTRIBUCIÓN DE AGUA Y EVALUACIÓN	0,0		0,0		33,3		0,0	
GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	0,0		-40,0	0,07	- 77,8		26,7	0,32
INFORMACIÓN COMUNICACIÓN	0,0		0,0		0,0		0,0	
OTRAS DEPENDENCIAS	2,8	0,77	2,8	0,77	0,0		0,0	
SALUD	0,0		0,0		0,0		0,0	
SUMINISTROS ELECTRICIDAD, GAS	0,0		-16,7		- 16,7		0,0	
TRANSPORTE ALMACENAMIENTO	0,0		-5,9		0,0		0,0	
CONSOLIDADO	5,0	0,11	-1,0	0,83	- 17,0	0,00	-1,0	0,92

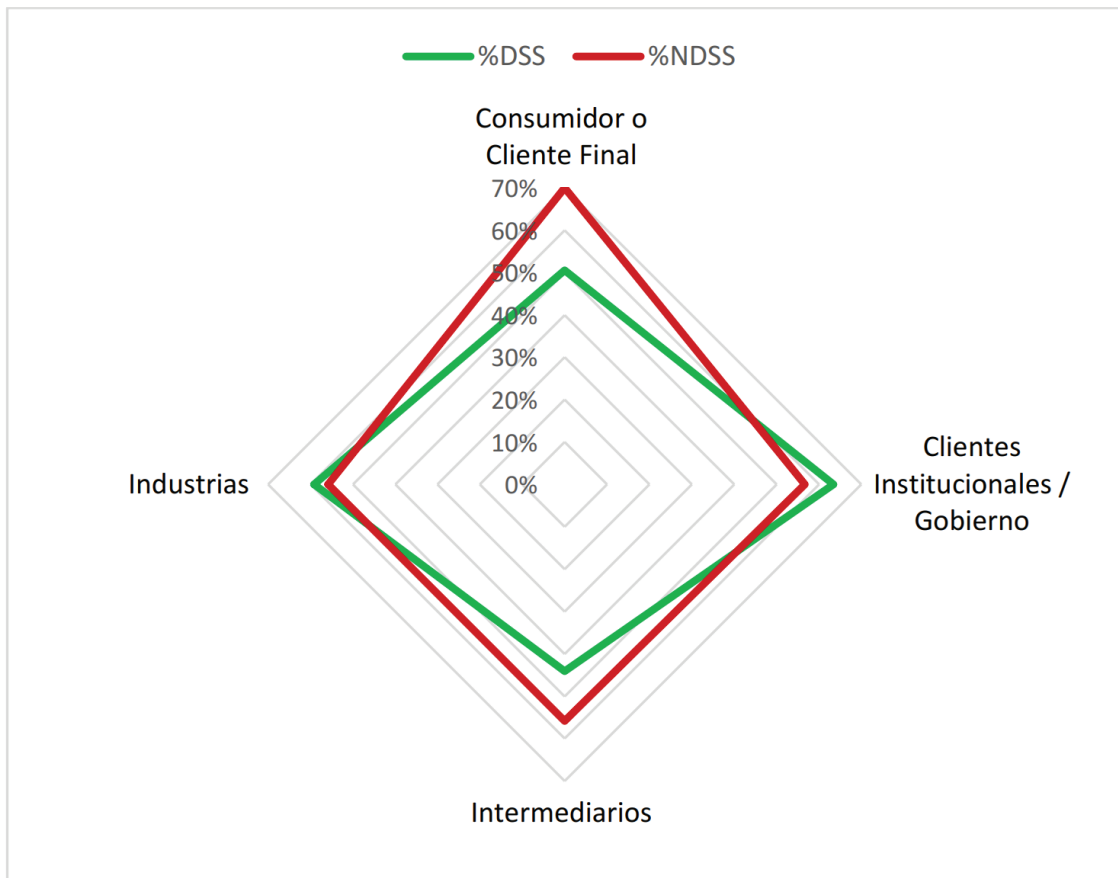
Fuente: Elaboración propia, Minitab-v17®.



## 4.5. Tipo de clientes atendidos

En el caso de las empresas que atienden consumidores o clientes finales e intermediarios, se presenta una diferencia estadísticamente significativa y negativa del 19% y el 12% entre el porcentaje de compañías con DSS y NDSS respectivamente (ver gráfica 5 y tabla 7), lo que permite concluir que atender este tipo de clientes desfavorece el desempeño superior sostenido (p-valor<0,05 y p-valor<0,1 respectivamente).

**Gráfica 5: Comparación del desempeño por tipo de clientes atendidos**



Fuente: Elaboración propia

Al realizar un análisis por cada sector económico (Ver tabla 7), se comprueba que atender clientes finales desfavorece el desempeño superior sostenido en los sectores Construcción y Comercio al por Mayor (p-valor<0,05), sin embargo, favorece al sector Actividades Inmobiliarias (p-valor<0,1).



**Tabla 7: Comparativo del desempeño por sectores y tipo de clientes atendidos**

SECTOR ECONÓMICO	CONSUMIDOR O CLIENTE FINAL		CLIENTE INSTITUCIONAL /GOBIERNO		INTERMEDIARIO		INDUSTRIA	
	%DSSNDSS	P	%DSSNDSS	P	%DSSNDSS	P	%DSSNDSS	P
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	40,0	0,07	10,0	0,81	10,0	0,81	10,0	0,81
ALOJAMIENTO SERVICIOS COMIDA	-25,0	0,25	-25,0	0,25	-25,0	0,25	0,0	
BANCOS	33,3	0,22	-75,0	0,00	-50,0	0,05	-50,0	0,05
COMERCIO AL POR MAYOR	-33,3	0,02	28,6	0,04	0,0	1,00	9,5	0,47
CONSTRUCCIÓN	-76,2	0,00	11,9	0,54	-21,4	0,37	28,6	0,02
CONSULTORÍA ARQUITECTURA	-5,2	0,74	16,9	0,46	16,9	0,46	5,2	0,74
DISTRIBUCIÓN AGUA EVALUACIÓN	-41,7	0,23	0,0		0,0		0,0	
GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	-66,7		-11,1		-57,8	0,00	80,0	
INFORMACIÓN COMUNICACIÓN	-100,0		0,0		50,0	0,16	0,0	
OTRAS DEPENDENCIAS	-11,1	0,51	-22,2	0,21	-22,2	0,21	-2,8	0,86
SALUD	0,0		0,0		0,0		0,0	
SUMINISTROS ELECTRICIDAD, GAS	8,3	0,27	33,3	0,01	8,3	0,77	0,0	
TRANSPORTE ALMACENAMIENTO	-7,8	0,79	47,1	0,00	35,3	0,00	17,6	0,05
CONSOLIDADO	-19,0	0,00	6,0	0,32	-12,0	0,09	3,0	0,63

Fuente: Elaboración propia, Minitab-v17®.

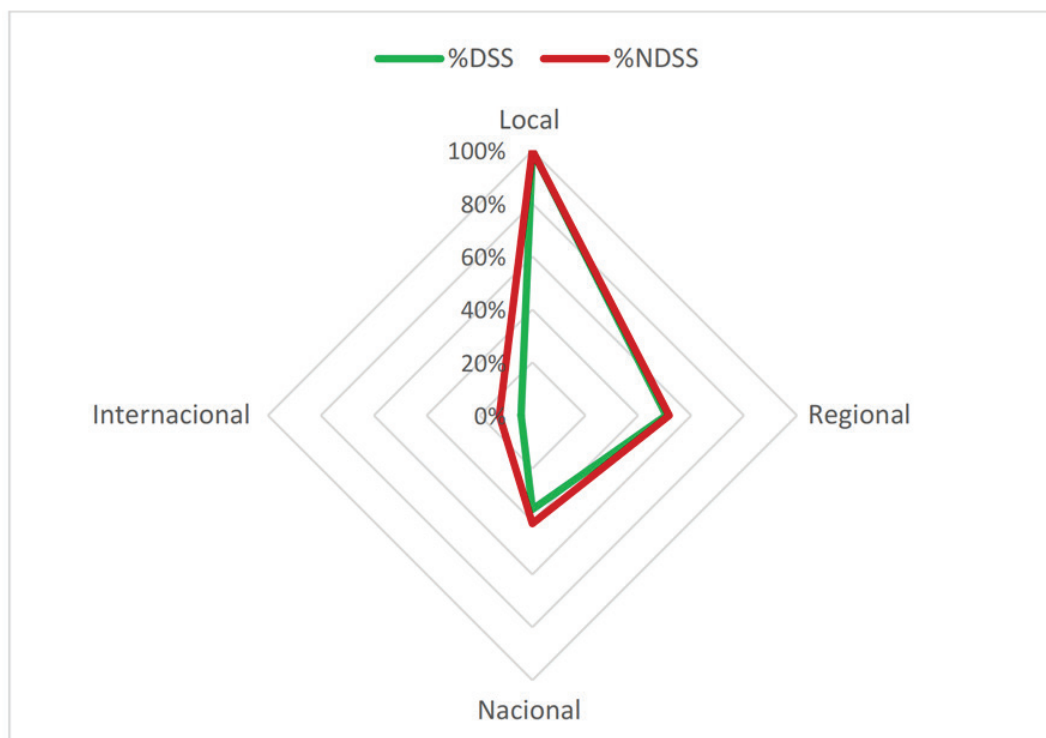
Atender clientes institucionales favorece el desempeño superior sostenido de los sectores Suministro de electricidad y gas, Comercio al por mayor, y Transporte y Almacenamiento,

mientras que desfavorece al sector Bancos ( $p\text{-valor}<0,05$ ). Así mismo, atender intermediarios desfavorece a los sectores Ganadería, Caza y Silvicultura, y Bancos ( $p\text{-valor}<0,001$ ), y favorece el sector Transporte y Almacenamiento ( $p\text{-valor}<0,05$ ), y atender la industria favorece a los sectores Construcción, y Transporte y Almacenamiento, y desfavorece a los Bancos ( $p\text{-valor}<0,05$ ) (Ver tabla 7).

#### 4.6. Mercados Atendidos

En el caso de las empresas que atienden mercados internacionales (Ver gráfica 6 y tabla 8), existe una diferencia estadísticamente significativa y negativa del 9% entre las compañías con DSS y NDSS, lo que permite concluir que atender este tipo de mercados desfavorece el desempeño superior sostenido ( $p\text{-valor}<0,05$ ). Esto se comprueba para el caso de los sectores económicos de Ganadería, Caza y Silvicultura, Transporte y Almacenamiento, Comercio al por mayor, y Consultoría y Arquitectura ( $p\text{-valor}<0,1$ ). Por el contrario, atender el mercado internacional favorece el desempeño del sector Suministros de Electricidad y Gas ( $p\text{-valor}<0,05$ ) (Ver tabla 8).

**Gráfica 6: Comparación del desempeño por tipo de mercados atendidos**



Fuente: Elaboración propia

Atender mercados regionales favorece el desempeño superior sostenido en las empresas del sector Salud, y Transporte y Almacenamiento ( $p\text{-valor}<0,05$ ), mientras que desfavorece el sector de Ganadería, Caza y Silvicultura ( $p\text{-valor}<0,1$ ). Así mismo, atender mercados nacionales favorece al sector de Transporte y Almacenamiento y Salud ( $p\text{-valor}<0,1$ ), sin



embargo, desfavorece al sector Construcción y Ganadería, Caza y Silvicultura (p-valor<0,05) (Ver tabla 8).

**Tabla 8: Comparativo del desempeño por sectores y tipo de mercados atendidos**

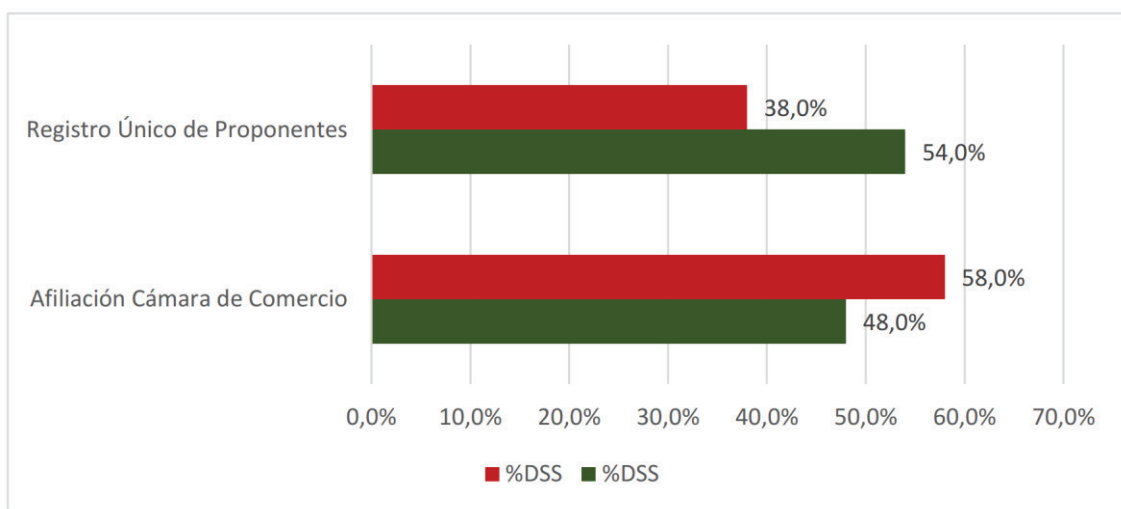
SECTOR ECONÓMICO	LOCAL		REGIONAL		NACIONAL		INTERNACIONAL	
	%DSSNDSS	P	%DSSNDSS	P	%DSSNDSS	P	%DSSNDSS	P
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	0,0		-20,0	0,26	0,0		-20,0	0,26
ALOJAMIENTO SERVICIOS DE COMIDA	0,0		0,0		0,0		0,0	
BANCOS	0,0		-16,7	0,65	-16,7	0,65	25,0	0,25
COMERCIO AL MAYOR	0,0		-19,0	0,20	9,5	0,51	-23,8	0,01
CONSTRUCCIÓN	0,0		-11,9	0,54	-28,6	0,02	0,0	
CONSULTORÍA ARQUITECTURA	0,0		31,2	0,12	22,1	0,26	-28,6	0,09
DISTRIBUCIÓN AGUA Y EVALUACIÓN	0,0		-16,7	0,65	-16,7	0,65	0,0	
GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	0,0		-40,0	0,07	-48,9	0,04	-33,3	0,03
INFORMACIÓN COMUNICACIÓN	0,0		-33,3	0,22	16,7	0,71	-50,0	0,16
OTRAS DEPENDENCIAS	0,0		27,8	0,12	16,7	0,36	0,0	
SALUD	0,0		60,0	0,00	20,0	0,05	6,7	0,30
SUMINISTROS ELECTRICIDAD, GAS	0,0		-25,0	0,25	-33,3	0,50	50,0	0,05
TRANSPORTE ALMACENAMIENTO	0,0		17,6	0,05	17,6	0,05	-17,6	0,05
CONSOLIDADO	0,0		-1,0	0,87	-6,0	0,42	-9,0	0,03

Fuente: Elaboración propia, Minitab-v17®.

#### 4.7. Afiliación a Cámara de Comercio y Registro Único de Proponentes

Al analizar las empresas que cuenta con Registro Único de Proponentes que las habilita para contratar con el Estado Colombiano, existe una diferencia estadísticamente significativa y positiva del 15,4% entre el porcentaje de empresas DSS y NDSS, lo que permite concluir que contar con la capacidad para contratar con el Estado favorece el desempeño superior sostenido ( $p\text{-valor} < 0,05$ ). Esto se comprueba para el caso de los sectores Comercio al por Mayor, Transporte y Almacenamiento, Alojamiento y Servicios de Comida, Salud y Otras dependencias; mientras que desfavorece a los sectores Información y Comunicación, y Ganadería, Caza y Silvicultura ( $p\text{-valor} < 0,05$ ) (Ver gráfica 7 y tabla 9).

**Gráfica 7: Comparación del desempeño según tipo de registro y afiliación**



Fuente: Elaboración propia

De otra parte, al analizar las empresas que, además de contar con registro mercantil, están afiliadas a la Cámara de Comercio de Bucaramanga para beneficiarse de servicios y programas en pro de la competitividad y productividad empresarial, se evidencia una diferencia negativa del 9,9% entre las compañías DSS y NDSS, sin embargo, esta diferencia no es estadísticamente significativa ( $p\text{-valor} > 0,1$ ) (Ver gráfica 7 y tabla 9). Del análisis por sector, se concluye que este factor favorece al sector de Actividades Inmobiliarias ( $p\text{-valor} < 0,1$ ) y desfavorece el sector de Ganadería, Caza y Silvicultura ( $p\text{-valor} < 0,001$ ) (Ver tabla 9).



**Tabla 9: Comparativo del desempeño por sectores y tipo de registro o afiliación**

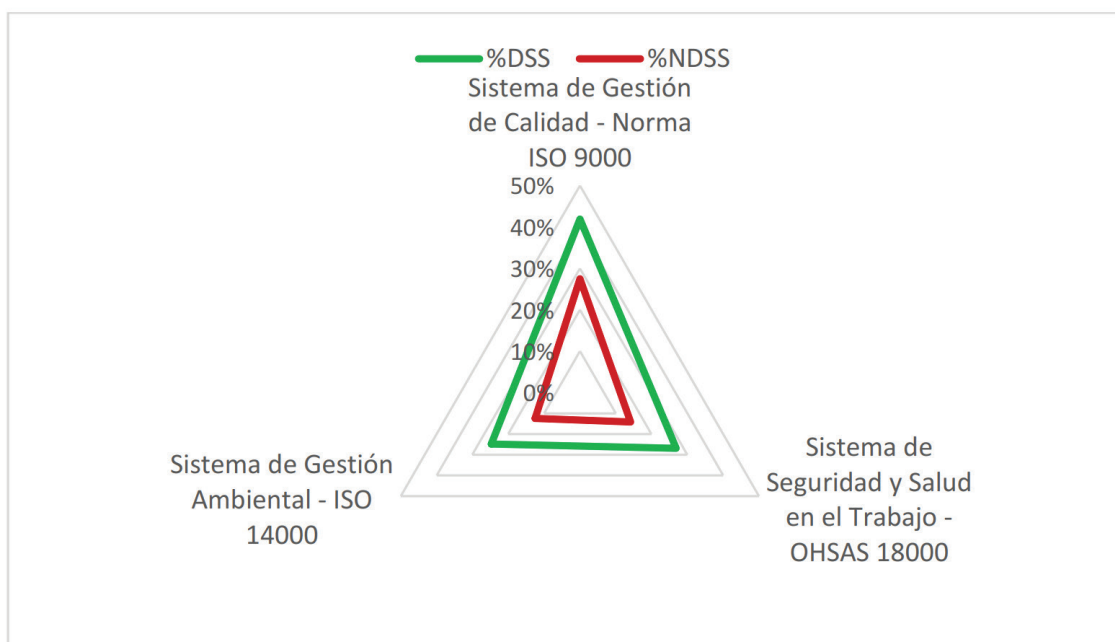
SECTOR ECONÓMICO	Empresas con Registro Único de Proponentes		Empresas afiliadas a Cámara de Comercio de Bucaramanga	
	%DSS-NDSS	P	%DSS-NDSS	P
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	10,0	0,16	40,0	0,07
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	50,0	0,05	75,0	
BANCOS	0,0		0,0	
COMERCIO AL POR MAYOR	9,5	0,00	19,0	0,16
CONSTRUCCIÓN	4,8	0,27	9,5	0,68
CONSULTORÍA Y ARQUITECTURA	90,9	0,28	7,8	0,73
DISTRIBUCIÓN DE AGUA Y EVALUACIÓN	75,0		16,7	0,65
GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	-13,3	0,00	-68,9	0,00
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	-66,7	0,01	-100,0	
OTRAS DEPENDENCIAS	38,9	0,01	-27,8	0,12
SALUD	13,3	0,00	0,0	
SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS	-25,0	0,25	-25,0	0,40
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	3,9	0,01	-15,7	0,59
CONSOLIDADO	15,4	0,02	-9,9	0,15

Fuente: Elaboración propia, Minitab-v17®.

#### 4.8. Certificaciones en Sistemas de Gestión

En las empresas con certificación en sistemas de gestión de calidad (ISO 9.000), Seguridad y Salud en el Trabajo (OHSAS 18.000) y Gestión ambiental (ISO 14.000) se presenta una diferencia del 14%, 13% y 12% entre las compañías con DSS y NDSS respectivamente (Ver gráfica\_8 y tabla\_10), pudiendo concluirse que estos tres tipos de certificaciones favorecen el desempeño superior sostenido ( $p\text{-valor} < 0,05$ ).

**Gráfica 8: Comparación del desempeño según tipo de Certificación en Sistemas de Gestión**



Fuente: Elaboración propia

Contar con una Certificación en Sistemas de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9.000 favorece el desempeño superior sostenido en los sectores Comercio al por mayor, Otras dependencias y Construcción ( $p\text{-valor} < 0,1$ ), mientras que desfavorece al sector de Ganadería, Caza y Silvicultura ( $p\text{-valor} < 0,01$ ) (Ver tabla 10).

Adicionalmente, se concluye que contar con una Certificación en Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud en el trabajo bajo la norma OHSAS 18.000 favorece el desempeño superior sostenido en los sectores de Construcción y Otras Dependencias ( $p\text{-valor} < 0,1$ ). Mientras que acreditar una Certificación en Sistemas de Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14.000 favorece los sectores de Suministro de Electricidad y Gas, Construcción y Otras Dependencias ( $p\text{-valor} < 0,05$ ) (Ver tabla 10).



**Tabla 10: Comparativo del desempeño por sectores y tipo de certificación de sistemas de gestión**

SECTORES ECONÓMICOS	GESTIÓN DE CALIDAD - ISO 9000		SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL - OHSAS 18000		GESTIÓN AMBIENTAL - ISO 14000	
	%DSSNDSS	P	%DSSNDSS	P	%DSSNDSS	P
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	0,0		0,0		0,0	
ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	-25,0	0,55	0,0		0,0	
BANCOS	25,0	0,25	0,0		0,0	
COMERCIO AL POR MAYOR	33,3	0,03	0,0		0,0	
CONSTRUCCIÓN	38,1	0,09	59,5	0,00	42,9	0,00
CONSULTORÍA ARQUITECTURA	15,6	0,50	29,9	0,20	29,9	0,20
DISTRIBUCIÓN DE AGUA Y EVALUACIÓN	25,0	0,25	41,7	0,23	41,7	0,23
GANADERÍA, CAZA SILVICULTURA	-44,4	0,01	8,9	0,67	0,0	
INFORMACIÓN COMUNICACIÓN	-66,7	0,40	-16,7	0,71	-16,7	0,71
OTRAS DEPENDENCIAS	44,4	0,00	27,8	0,06	33,3	0,01
SALUD	5,0	0,67	13,3	0,13	-8,3	0,30
SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS	25,0	0,40	8,3	0,42	25,0	0,00
TRANSPORTE ALMACENAMIENTO	-13,7	1,00	-7,8	0,79	-7,8	0,79
CONSOLIDADO	14,0	0,03	13,0	0,02	12,0	0,03

Fuente: Elaboración propia, Minitab-v17®.

## 5 CONCLUSIONES

En el presente trabajo se estudian los factores del perfil empresarial que favorecieron o desfavorecieron el desempeño superior sostenido de las 213 medianas y grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga (Departamento de Santander, Colombia) con apropiación de TIC avanzada en el periodo 2013 a 2015. Para ello, se clasifica la población de estudio en dos grupos, empresas con y sin un desempeño superior sostenido en el periodo (DSS y NDSS), según su capacidad de superar el índice de rentabilidad Dupont promedio a nivel nacional de su respectivo sector en los tres años objeto de estudio (2013, 2014 y 2015).

El censo del consolidado de empresas estudiadas, independientemente del sector económico al que pertenecen, permite aprobar con un nivel de confianza del 90% según la prueba t-student, la hipótesis de que existen diferencias estadísticamente significativas entre la proporción de las compañías con y sin desempeño superior sostenido en el periodo 2013 a 2015 (DSS y NDSS) en cada una de las variables del perfil empresarial evaluadas, con excepción de la variable afiliación a la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

En coherencia con la Visión de la empresa Basada en Recursos (VBR), se evidenció que el logro de una ventaja competitiva empresarial se ve afectada por el número de empleados, como recurso clave de las empresas, y la antigüedad y el tipo de constitución legal, los cuales afectan las capacidades organizativas. Es así como, contar con 51 a 200 empleados y ser sociedades limitadas o por acciones simplificadas, favoreció el desempeño superior sostenido de las empresas objeto de estudio, mientras que contar con un número menor a 10 y mayor a 200 empleados, tener una antigüedad superior a 28 años y ser sociedades anónimas les desfavoreció.

De otra parte, se concluye que el tipo de decisiones estratégicas también afecta el logro de una ventaja competitiva empresarial. Las empresas objeto de estudio vieron favorecido su desempeño superior sostenido por decisiones como acreditar Registro Único de Proponentes para contratar con el Estado y acreditar certificaciones en sistemas de gestión de calidad (ISO 9.000), Seguridad y Salud en el Trabajo (OHSAS 18.000) y Gestión ambiental (ISO 14.000), y desfavorecido al ofrecer productos de consumo final, atender clientes finales e intermediarios y expandir operaciones internacionalmente. Adicionalmente, se concluye al 10% de significancia según la prueba t-student, que en cada sector económico existe por lo menos un factor del perfil empresarial que favorece y uno que desfavorece el desempeño superior sostenido en las empresas y periodo objeto de estudio, con excepción de los sectores Distribución de Agua y Evacuación, y Alojamiento y Servicios de Comida.

## 6 IMPLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La revisión bibliográfica realizada por los autores permite identificar la ausencia de estudios similares en la región, que permitan focalizar las acciones del sector público y privado para el fortalecimiento de la competitividad del tejido empresarial.

La ampliación de esta investigación a micros y pequeñas empresas, otros municipios del Departamento de Santander u otros departamentos de Colombia se constituye en oportunidades para futuras líneas de investigación, así como la complementación del estudio con otros criterios para evaluar el desempeño superior sostenido y la apropiación de las TIC en las empresas.

### AGRADECIMIENTOS

El estudio presentado hace parte de los resultados derivados del proyecto de investigación "Caracterización del proceso de administración estratégica en las medianas y grandes empresas del Área Metropolitana de Bucaramanga que lograron desarrollar una Ventaja Competitiva en el periodo comprendido entre el año 2013 y el 2015", (Código 026-0716-2200), patrocinado por la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

### BIBLIOGRAFIA

- Bakhrun, A., & Ramadani, L. (2014). IT value implementation at microfinance sector. 2014 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI) (págs. 219-223). IEEE.
- Berné, C., Múgica, J., & Yagüe, M. (1995). Una evaluación de los modelos de regresión switching para la medición de productividad en el comercio minorista. *Información Comercial Española*, 739, 47-57.
- Chen, J. (2012). The synergistic effects of IT-enabled resources on organizational capabilities and firm performance. *Information & Management*, 49(3), 142-150.
- Consejo Privado de Competitividad. (2017). Informe Nacional de Competitividad 20162017. Bogotá: Zetta Comunicadores.
- Consejo Privado de Competitividad, Universidad de los Andes. (2017). Productividad: La clave del crecimiento para Colombia. Bogotá: Zetta Comunicadores.
- Consejo Privado de Competitividad, Universidad del Rosario. (2017). Índice Departamental de Competitividad 2016. Bogotá: Zetta Comunicadores.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dess, G., Lumpkin, G., & Eisner, A. (2011). *Administración Estratégica, textos y casos*. México: Mc Graw Hill Educación.
- Díaz Chao, A. (2003). El efecto de las tecnologías digitales en la competitividad de la empresa española. *Estudios de Economía Aplicada*, 21(3), 521-534.
- Díaz-Chao, Á., & Torrent-Sellens, J. (2010). ¿Pueden el uso de las TIC y los activos intangibles mejorar la competitividad? Un análisis empírico para la empresa catalana. *Estudios de Economía Aplicada*, 28-2, 1-22.

- Doerr, O., & Sánchez, R. (2006). Indicadores de productividad para la industria portuaria: aplicación en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Naciones Unidas, Cepal.
- Drnevich, P., & Croson, D. (2013). Information Technology and Business-Level Strategy: Toward an Integrated Theoretical Perspective. *Mis Quarterly*, 37(2), 483-509.
- Elgazzar, S., Tipi, N., Hubbard, N., & Leach, D. (2012). Linking supply chain processes' performance to a company's financial strategic objectives. *European Journal of Operational Research*, 223(1), 276-289.
- Fuentelsaz, L., Gómez, J., & Palomas, S. (2012). Production technologies and financial performance: The effect of uneven diffusion among competitors. *Research Policy*, 41(2), 401-413.
- Gao, S., Ren, L., Zhang, S., & Zhang, Y. (2012). The impact mechanism of strategic human capital on firm competitive advantage. *Management Science and Engineering (ICMSE)*, 2012 (págs. 1193-1199). IEEE.
- Ghosal, V. (2015). Business strategy and firm reorganization: role of changing environmental standards, sustainable business initiatives and global market conditions. *Business Strategy and the Environment*, 24(2), 123-144.
- Gómez Montoya, R., & Correa Espinal, A. (2012). Mejoramiento del cargue en el despacho de un centro de distribución utilizando superficies de respuesta. *Lasallistas de Investigación*, 9(1), 70-85.
- Ilzarbe Izquierdo, L., Tanto, M., Viles, E., & Alvarez Sanchez-Arjona, M. (2007). El diseño de experimentos como herramienta para la mejora de los procesos. Aplicación de la metodología al caso de una catapulta. *Tecnura*, 10(20), 127-138.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2016). The impact of Information Technology and the alignment between business and service innovation strategy on service innovation performance. 2016 International Conference on Management Science and Application (ICIMSA) (págs. 1-5). IEEE.
- Kotelnikov, V. (2007). *Small and Medium Enterprises and ICT*. Thailand: Wikibooks.
- Krugman, P. (1994). *The age of diminishing expectations*. Cambridge: The MIT Press.
- Leyva Carreras, A., Cavanos Arroyo, J., & Espejel Blanco, J. (2017). Influencia de la Planeación Estratégica y Habilidades Gerenciales como factores internos de la Competitividad Empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 62(1).
- Liu, Y., & Liang, L. (2015). Evaluating and developing resource-based operations strategy for competitive advantage: an exploratory study of Finnish high-tech manufacturing industries. *International Journal of Production Research*, 53(4), 1019-1037.
- Llano Naranjo, N. (2009). Política para la promoción en el acceso y uso de TIC en micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. Bogotá, Colombia.
- López García, A. M., Méndez Alonso, J. J., & Dones Tacero, M. (2008). Factores Clave de la Competitividad Regional: Innovación e Intangibles. *ICE Aspectos Territoriales del Desarrollo: Presente y Futuro*.
- Mamaqi, X., González, M., & Albisu, L. (2009). La relación entre ventajas competitivas y resultados empresariales en la industria agroalimentaria aragonesa. *Economía Agraria y Recursos Naturales*, 9(2), 79-104.
- Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J., & Araujo de la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planeado desde la VBR. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188.

- Martinez-Simarro, D., Devece, C., & Llopis-Albert, C. (2015). How information systems strategy moderates the relationship between business strategy and performance. *Journal of Business Research*, 68(7), 1592-1594.
- Menjivar Arana, C., Miranda Hernández, E., & Molina Méndez, C. (Marzo de 2014). Medición de la rentabilidad basado en el sistema dupont, para las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de productos de ferretería del municipio de San Salvador. San Salvador: Universidad del Salvador.
- Miranda, J., & Toirac, L. (2010). Indicadores de productividad para la industria dominicana. *Ciencia y Sociedad*, XXXV(2), 235-290.
- Navarro, M., & Minondo, A. (1999). Competitividad y empleo en la industria manufacturera: un análisis comparado. *Ekonomiaz*(44), 92-115.
- Nienaber, H., & Sewdass, N. (2016). A reflection and integration of workforce conceptualisations and measurements for competitive advantage. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 6(1).
- Observatorio Metropolitano del Área Metropolitana de Bucaramanga. (15 de 11 de 2017). Obtenido de <http://www.observatoriometropolitano.com.co/>
- Ortega Ruiz, C. (2014). Inclusión de las TIC en la empresa colombiana. *Suma de Negocios*, 5(10), 29-33.
- Patiño Builes, A. (Octubre de 2002). Uso y apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las pymes y su relación con la competitividad. *INGE CUC*, 8(1), 33-50.
- Pombo, C. (1999). Productividad industrial en Colombia: una aplicación de números índices. *Revista de Economía - Universidad del Rosario*, 2(1), 107-139.
- Porter, M. (1985). Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Obtenido de <http://www.merca20.com/5-enfoques-construir-una-ventaja-competitiva-sustentable/>.
- Prokopenko, J. (1989). *Gestión de la Productividad. Manual Práctico*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Rodríguez Melo, G. (2011). Apropiación y masificación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en las cadenas productivas como determinante para la competitividad de las mipyme. *Criterio Libre*, 9(15).
- Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 33.
- Sarmiento del Valle, S. (2008). Competitividad regional. *Dimensión Empresarial*, 19-37.
- Spence, M. (2011). *The Next Convergence - The Future of Economic Growth in a Multispeed World*. New York: NY: Farrar, Straus y Giroux.
- Sung, T. (2015). Application of information technology in ageing society: a pursuit of creative economy in Korea. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 15(1), 59-76.
- Thompson, A. A. (2012). *Administración Estratégica y de Casos*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jacoboespinozacorte/administracion-estrategica-18edithompson-49617994>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2015). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill Education.

Ynzunza Cortés, C. B., & Izar Landeta, J. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y administración*, 58(1), 169-197.



## Área temática

### **SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO**

## **NUMERICAL AND SCIENTIFIC LITERACY AS DETERMINANTS OF RISK MANAGEMENT AND RISK COMMUNICATION**

### **LITERACIA NUMÉRICA E CIENTÍFICA COMO DETERMINANTES DA GESTÃO E COMUNICAÇÃO DO RISCO**

**Autor:**

Ezequiel António Marques Pinto, Escola Superior de Saúde, Universidade do Algarve

#### **1. Introduction**

Data, variation and chance are omnipresent in modern life and long-lasting evidence (Tversky & Kahneman, 1974) suggests that proper judgmental processes and probabilistic reasoning determine people's ability to make effective decisions. Training in statistics can aid in solving certain types of everyday problems and help in making better decisions (Bang & Frith, 2017). Furthermore, statistical understanding and mathematical competencies are considered core components of the skills needed by workers in diverse industries (Bessot & Ridgway, 2006; Coben, O'Donoghue, & FitzSimons, 2006).

The literature suggests that the public lacks the fundamental skills to deal with numerical information and that there's a widespread inability to understand quantitative information and to perform basic mathematical operations, such as the ability to conduct simple manipulations of numbers and quantities, to grasp the concepts of inference, estimation, proportions, frequencies, and percentages, and to conduct a critical analysis of ratios and risks (Gigerenzer & Edwards, 2003). Furthermore, besides low statistical literacy, reasoning, and thinking, the public seems to have a poor grasp of basic scientific facts and concepts, and a poor understanding of the scientific process (Fischhoff, 2013). In addition, belief in pseudoscience (an indicator of scientific illiteracy) seems to be widespread among Americans and Europeans (Blancke, Boudry, & Pigliucci, 2017; Boudry, Blancke, & Pigliucci, 2015).

Understanding and interpreting data are prerequisites for making decisions (Fischhoff & Davis, 2014). Thus, any group of individuals working for the same objectives should be able to adequately evaluate the chances of harms and benefits of different actions, and to communicate accordingly. Institutions should strive to have involved, interested, solution-oriented, and collaborative workers, able to avoid common errors in statistical reasoning and in the interpretation of scientific evidence and guidelines.

## 2. Statistical and scientific illiteracy

Lack of the fundamental skills to understand quantitative information and to perform basic mathematical operations has been associated with the terms “statistical illiteracy” and “innumeracy”. In a broader sense, numeracy is defined as “the aggregate of skills, knowledge, beliefs, dispositions, and habits of mind – as well as the general communicative and problemsolving skills – that people need in order to effectively handle real-world situations or interpretative tasks with embedded mathematical or quantifiable elements” (Reyna, Nelson, Han, & Dieckmann, 2009). The term “statistical illiteracy” has been used in a collective or group sense and its dimensions can be defined and presented as (Ben-Zvi & Garfield, 2004):

- a) **Statistical literacy** includes basic and important skills that may be used in understanding statistical information or research results. These skills include being able to organize data, construct and display tables, and work with different representations of data. Statistical literacy also includes an understanding of concepts, vocabulary, and symbols, and includes an understanding of probability as a measure of uncertainty.
- b) **Statistical reasoning** may be defined as the way people reason with statistical ideas and make sense of statistical information. This involves making interpretations based on sets of data, representations of data, or statistical summaries of data. Statistical reasoning may involve connecting one concept to another or it may combine ideas about data and chance. Reasoning means understanding and being able to explain statistical processes and being able to fully interpret statistical results.
- c) **Statistical thinking** involves an understanding of why and how statistical investigations are conducted and the “big ideas” that underlie statistical investigations. These ideas include the omnipresent nature of variation and when and how to use appropriate methods of data analysis such as numerical summaries and visual displays of data. Statistical thinking involves an understanding of the nature of sampling, how we make inferences from samples to populations, and why designed experiments are needed in order to establish causation. It includes an understanding of how models are used to simulate random phenomena, how data are produced to estimate probabilities, and how, when, and why existing inferential tools can be used to aid an investigative process. Statistical thinking also includes being able to understand and utilize the context of a problem in forming investigations and drawing conclusions, and recognizing and understanding the entire process (from question posing to data collection to choosing analyses to



testing assumptions, etc.). Finally, statistical thinkers are able to critique and evaluate results of a problem solved or a statistical study.

Research suggests that statistical ideas are often misunderstood and misused and that the public often fails to use statistical methods when interpreting or making decisions involving statistical information (Ben-Zvi & Garfield, 2004; Bessot & Ridgway, 2006; Coben *et al.*, 2006; Reyna *et al.*, 2009; Tversky & Kahneman, 1974). The most common errors and misconceptions held by the public are:

- a) **Misconceptions involving averages** - Averages are viewed as the most common number (the value that occurs more often than the others) or viewed as the same thing as a median. People often believe that it is adequate to compare groups by focusing exclusively on the difference in their averages, regardless of data values or outliers;
- b) **The outcome orientation** - An intuitive model of probability that leads to make “yes or no decisions” about single events rather than looking at the series of events. For example, a weather forecast of 30% rain would mean it will not rain, not that it may rain in 3 out of 10 days.
- c) **Samples must have a high number of elements:** Most people have strong intuitions that tell them that it is the ratio of the sample size to the population that is important to consider. Many believe that it does not matter how large a sample is or how well it was chosen, but that it must represent a large percentage of a population to be a good sample. Therefore, they may be skeptical about a sample that is very large, but represents a small percentage of the population. They do not realize that well-chosen samples do a good job of representing a population, even if the ratio sample size to population size is small.
- d) **The “law of small numbers”:** People believe that samples should resemble the populations from which they are sampled and many also believe that any two random samples, regardless of how small they are, will be more similar to each other and to the population than sampling theory would predict.
- e) **The representativeness misconception:** People estimate the likelihood of a sample based on how closely it resembles the population. Therefore, a particular sequence of tosses of a fair coin that has an approximately even mix of heads and tails is judged more likely than a sequence with more heads and fewer tails. Another example of this misconception is the Gambler’s Fallacy, which is found in people who believe that after a long series of heads when tossing coins, a tail is more likely to occur on the next toss than another head.

- f) **The equiprobability bias:** Different outcomes of an experiment tend to be viewed as equally likely;

In addition, there also seems to exist a widespread difficulty in interpreting single event probabilities, conditional probabilities, and relative risks (Gigerenzer & Edwards, 2003).

Regarding the public's interests and understanding of science and technology, research suggests that European Union (EU) citizens are interested in science and technology, but this does not translate into an active involvement in science and technology issues (Commission, 2010, 2014). European Union citizens consider themselves very, or at least moderately, interested in and informed about issues of everyday life, such as politics, environmental problems and culture and the arts, and 79 % of EU citizens are interested in scientific discoveries and technological developments. Interest in environmental problems and new medical discoveries is higher, but interest in science and technology is higher than interest in politics, culture, the arts, and sports news EU citizens are also optimistic about science and technology, as there is widespread agreement (66%) with the statement "Science and technology will make our lives healthier, easier and more comfortable" (European Commission, 2014).

Nevertheless, more than half of EU citizens (53 %) agree with the statement "Because of their knowledge, scientists have a power that makes them dangerous" and, on average, 39% of EU citizens agree that we depend too much on science and not enough on faith. On a related subject, most people (58 %) agree that the pace of developments in science and technology makes our ways of life change too fast. Nearly 46 % of respondents at the EU27 level, agree that the benefits of science are greater than any harmful effects it may have. However, 20 % disagree and it is discussed that the level of agreement with this statement has declined since earlier surveys, held in 2001 and 2005 (European Commission, 2010).

Although it is difficult to draw strong conclusions on cross-national performance, the average score on knowledge questions for surveys since 2001 is consistently near 65 percent of the questions answered correctly. In addition to observed stability in responses, there is evidence that no country consistently outperforms other countries on all questions.

### **3. Recommendations for improving risk management and risk communication**

Statistics aid decision making and are the bridge between raw data and knowledge and understanding. They provide the means by which we can test our theoretical models of reality and learn from them. When statistical analysis fails to confirm our initial hypothesis, we are forced to re-evaluate the hypothesis, which leads to improved understanding. Even if statistical analysis confirms our beliefs, we gain insight through the rigor it provides.

Nevertheless, statistics can be confusing, and no amount of statistical analysis can ever produce certainty (National Academies of Sciences & Medicine, 2016; Zipkin, Umscheid, Keating, & *et al.*, 2014). Additionally, people tend to overlook or ignore statistics that contradict their own beliefs (Fischhoff, 2013).

Informed decisions are based in a proper understanding of statistics and to add to the problem of deciding on an action, most messages in a work environment often follow a persuasive rather than an informative approach and undermine the idea of informed decision making. The current practices of risk communication and management are often biased, due to the public's lack of statistical competency, but also by the use of one-sided and non-transparent communication formats. Thereby, even though the public is often described as lacking basic statistical literacy skills, statistics can be presented in a way that facilitates understanding

The references for this paper provide recommendations for the use of statistics and scientific language. In general, when communicating risks (Garcia-Retamero & Cokely, 2013; Peters, Hibbard, Slovic, & Dieckmann, 2007; Rocio & Edward, 2017; Strough, Karns, & Schlosnagle, 2011):

- a) Objectives should be made clear;
- b) Audience must be segmented into groups with identified needs, beliefs, and skills;
- c) Language must be plain, and information should be only what is necessary, but allowing for different levels of interest, knowledge, and numeracy;
- d) It is very important to properly admit uncertainty;
- e) When presenting numerical information, use absolute risks and express chance as a proportion; it is crucial to be clear about the reference class;
- f) For single unique events, use percent chance if possible, or if necessary, "1 in X."
- g) To avoid framing bias, provide percentages or frequencies both with and without the outcome;
- h) Keep the denominator fixed when making comparisons with frequencies, and use an incremental risk format.
- i) Be explicit about the time interval;
- j) More advanced metrics can be used for technical audiences, but this only serves to exclude others;



- k) Use visual aids whenever possible; consider a good summary table as a visualization but use multiple formats, because no single representation suits all members of an audience;
- l) Design graphics to allow part-to-whole comparisons on an appropriate scale;
- m) Use narratives, images and metaphors that are sufficiently vivid to gain and retain attention, but which do not arouse undue emotion. It is important to be aware of affective responses;
- n) Assume low numeracy of a general public audience and adopt a less-is-more approach by reducing the need for inferences

#### **4. Conclusions**

Statistical thinking is at the forefront of the quality management literature but to achieve a state of proper numerical and scientific reasoning and thinking, will require a concerted effort by educational institutions and other systems, both formal and informal. In light of the centrality of statistical literacy in various life contexts, and also of its complex nature, educators, statisticians, and professionals interested in how well citizens can interpret and communicate about statistical messages face numerous challenges and responsibilities.

Industry, along with public institutions, has an important role to play in communicating risk so that people understand facts in ways that are relevant to their own lives and values. This will allow them to put the risk in perspective to make more informed choices and decisions.

When done well, risk communication builds mutual respect between an organization and the target groups with which it is communicating and allows the messages from organizations to be respected, even if there is disagreement.

There are several recommendations for properly transmitting statistical information and to explain scientific and technological topics, but their use is a lot more uncommon than it should be.

#### **References**

- Bang, D., & Frith, C. D. (2017). Making better decisions in groups. *Royal Society Open Science*, 4(8). doi:10.1098/rsos.170193
- Ben-Zvi, D., & Garfield, J. B. (2004). *The challenge of developing statistical literacy, reasoning and thinking*: Springer.
- Bessot, A., & Ridgway, J. (2006). *Education for Mathematics in the Workplace*: Springer Netherlands.
- Blancke, S., Boudry, M., & Pigliucci, M. (2017). Why Do Irrational Beliefs Mimic Science? The Cultural Evolution of Pseudoscience. *Theoria*, 83(1), 78-97. doi:10.1111/theo.12109

- Boudry, M., Blancke, S., & Pigliucci, M. (2015). What makes weird beliefs thrive? The epidemiology of pseudoscience. *Philosophical Psychology*, 28(8), 1177-1198. doi:10.1080/09515089.2014.971946
- Coben, D., O'Donoghue, J., & FitzSimons, G. E. (2006). *Perspectives on Adults Learning Mathematics: Research and Practice*: Springer Netherlands.
- European Commission. (2010). *Special Eurobarometer 340: science and technology*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2014). *Special Eurobarometer 401: responsible research and innovation, science and technology*. Brussels.
- Fischhoff, B. (2013). The sciences of science communication. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 110(Suppl 3), 14033-14039. doi:10.1073/pnas.1213273110
- Fischhoff, B., & Davis, A. L. (2014). Communicating scientific uncertainty. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(Supplement 4), 13664-13671. doi:10.1073/pnas.1317504111
- Garcia-Retamero, R., & Cokely, E. T. (2013). Communicating Health Risks With Visual Aids. *Current Directions in Psychological Science*, 22(5), 392-399. doi:10.1177/0963721413491570
- Gigerenzer, G., & Edwards, A. (2003). Simple tools for understanding risks: from innumeracy to insight. *BMJ : British Medical Journal*, 327(7417), 741-744.
- National Academies of Sciences, E., & Medicine. (2016). *Science literacy: Concepts, contexts, and consequences*: National Academies Press.
- Peters, E., Hibbard, J., Slovic, P., & Dieckmann, N. (2007). Numeracy Skill And The Communication, Comprehension, And Use Of Risk-Benefit Information. *Health Affairs*, 26(3), 741-748. doi:10.1377/hlthaff.26.3.741
- Reyna, V. F., Nelson, W. L., Han, P. K., & Dieckmann, N. F. (2009). How numeracy influences risk comprehension and medical decision making. *Psychological bulletin*, 135(6), 943.
- Rocio, G.-R., & Edward, T. C. (2017). Designing Visual Aids That Promote Risk Literacy: A Systematic Review of Health Research and Evidence-Based Design Heuristics. *Hum Factors*, 59(4), 582-627. doi:10.1177/0018720817690634
- Strough, J., Karns, T. E., & Schlosnagle, L. (2011). Decision-making heuristics and biases across the life span. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1235(1), 57-74. doi:10.1111/j.1749-6632.2011.06208.x
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. doi:10.1126/science.185.4157.1124
- Zipkin, D. A., Umscheid, C. A., Keating, N. L., & et al. (2014). Evidence-based risk communication: A systematic review. *Annals of Internal Medicine*, 161(4), 270-280. doi:10.7326/M14-0295



# THE PROBLEM OF THERMAL ENVIRONMENT IN UNDERGROUND MINING: AN INTEGRATED SOLUTION PROPOSAL USING NEW TECHNOLOGIES AND OPTIMIZATION SOFTWARE

## Autores:

Antonio Oliveira e Sousa, Universidade do Algarve, CIMA - Centre for Marine and Environmental Research

João Santos Baptista, Universidade do Porto, LAETA - Associated Laboratory for Energy, Transports and Aeronautics

## ABSTRACT

This article discusses environmental conditions in underground mining (in particular, those related with thermal environment), relating them to the negative effects that they can cause in the health, safety and productivity. Aiming to identify the best operating level of a ventilation system is presented a proposal based on a quantitative model combining environmental, physical and metabolic data with ventilation control and optimization software. The combination of all these factors provides an optimized ventilation solution for implementation in the mine. It can be performed automatically and in a real time mode, for each working front through the automatic control of air flows (supplied by localized ventilation systems), with the use of a wireless communication interface between the computer (source) and the ventilation systems (receiver).

**Keywords:** Mining; Thermal Environment; Safety; Productivity; Energy Efficiency; New Technologies; Optimization Software.

## 1. INTRODUCTION

Underground mining work is considered as a high risk activity, since it is performed under extreme environmental conditions. As a result of geothermal gradient, this situation is worsened with increasing mines depth which continually has taken place. Although mining activity be filled as dangerous, the new generation of safety technology is helping protect the lives of workers (Fisher, 2011). In this context, the environmental control of workplaces conditions is a central concern of the companies operating in the sector.

However, these elements are only a part of a broader problem that companies are facing: on one hand, it is necessary to keep the pollutant levels and temperature below reference limits and, sometimes, reduce the time of human activity in the critical workplaces; on the other hand, it is necessary to maintain high levels of productivity and energy efficiency. Since the early 1900s, a relentless search has been under way for new and innovative mining technologies in order to improve health, safety, and productivity (National Research Council, 2002).

Several new technologies created a huge potential for a positive shift in the trajectory of the global mining industry. These new technologies include gathering and sharing data through cloud-based networks, using artificial intelligence in machines to reduce labor costs, biomineration solutions, portable technologies and even hybrid aircraft to transport equipment more easily to remote regions (Bailey, 2016).

This multiplicity of objectives is itself sometimes conflicting. In general, the aim is to find the balance between an ethical, legal framework and corporate social responsibility - by promoting work environments that enhance comfort and haven't a negative impact on worker's occupational safety and health - and the operational conditions at a minimum cost, in order to ensure an adequate competitive position in the marketplace (Bacaloni *et al.*, 2018).

Based on this dichotomy, this article presents an integrated approach to address the problem. A combined use of new collecting data technologies, simulation and optimization software and also new wireless communication interfaces to control ventilation systems is proposed. With this approach will be possible to maximize the benefits optimizing the relationship between energy consumption and worker's performance, reaching at the same time the best health and safety conditions (Babu *et al.*, 2015).

## **2. CONCEPTUAL PROBLEM**

The problem to be analyzed and addressed is the assessment and control of the interaction between the workplaces' environment in underground mining activities and the exposed workers.

It's well known that this environment - globally understood - can lead to several kinds of negative consequences for human beings and, in particular, affect their health conditions (Donoghue, 2005; Balbus & Malina, 2009; Kjellstrom & Haylee, 2009; Peters *et al.*, 2016), the operating safety conditions (Eston, 2005; Sanmiquel, 2010; Kumar *et al.*, 2016) and their productivity levels (Niemela *et al.*, 2002; Kjellstrom *et al.*, 2009; Ismail *et al.*, 2010; Costa *et al.*, 2011). These effects are the result of a set of adverse environmental conditions (Gancev, 2006; Vutukuri & Lama, 2010) which have different genesis, such as the existence

of particles, fumes and dusts, in the air (physical agents), gases and vapors (chemical agents), microorganisms (biological agents) or extreme temperature and humidity conditions (thermal environment), among others.

Within the scope of this article, only the aspects related to the thermal environment will be addressed (elected as the central problem), considering that the other types of contaminants in presence have concentrations below the allowable limits, so do not significantly affect the workers. If the contaminants levels are not reduced by the pre-calculated ventilation conditions, the global ventilation systems should be re-calculated in order to reduce the concentration of the most critical contaminant to allowable values. As an additional note can be pointed that in mining activity is widely accepted that:

- i) the environmental conditions inside the mine are controlled by regulating two ventilation systems (the main ventilation system is responsible by the overall air flow introduced into the mine; the secondary (or auxiliary) ventilation system provides localized air delivery to critical points as the working fronts);
- ii) improving the environmental conditions in underground mining is accomplished by increasing clean air flow, in order to restore oxygen levels and promote contaminants dilution (Gancev, 2006).

In a hot environment, the operation mode for improving thermal environment conditions (decreasing in temperature by increasing air flow rate) has a positive effect on reducing physical and chemical pollutants. This allows focus the proposed approach to the problem only on the thermal environment variables. However, of course, should not be neglected the monitorization of the other factors.

### **3. METHODOLOGICAL ASPECTS**

As first step, the variables that will enable the assessment of the real conditions in which underground mining activities are developed, are measured. The parameters to be monitored comprise three levels: metabolic rate, environmental conditions and electrical consumption, as shown in Figure 1.

**Figure 1: Data Collection: Parameters, Equipments, Measures**

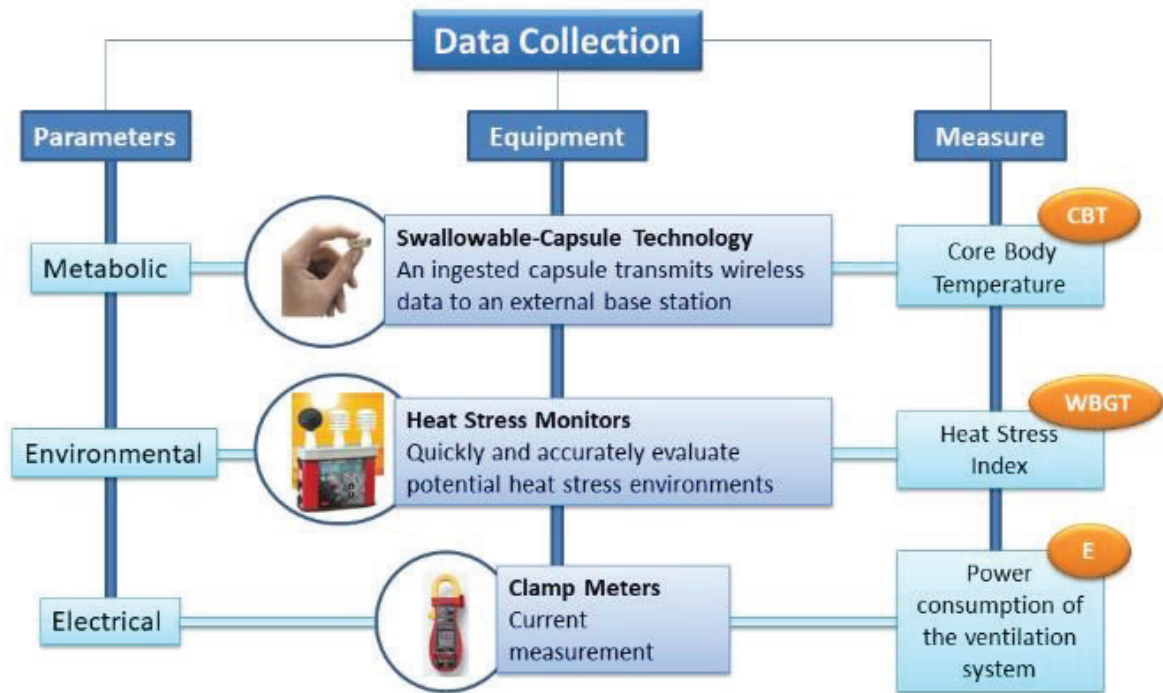


Figure 1 shows the equipment and technologies (swallowable-capsule, heat monitor stress, clamp meters) (Mc Caffrey et al, 2008; Costa et al, 2012; S.A., 2017), used in the measurement of each variable values related with each of the parameters of interest: Core Body Temperature (CBT), Wet Bulb Globe Temperature Index (WBGT) (ISO 7243:1989) and Power Consumption (E). The values of these variables (CBT, WBGT, E) are the 'input signals' in the quantitative model to be used (detailed in section 4) in order to achieve the optimal operation point (inside the mine) (Sousa, 2014; Roghanchi and Kocsis, 2017).

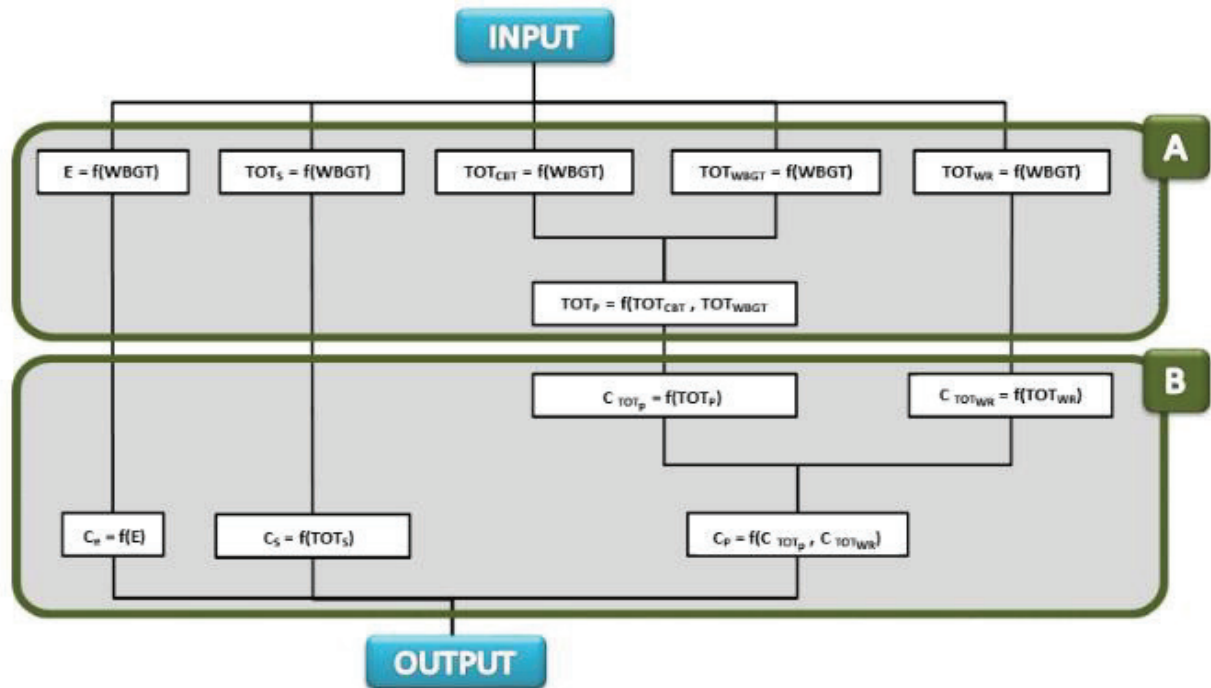
In the second step, through the relationships established in the model, all variables are transformed into their corresponding economic values. This step is performed using cost optimization software (Lindo, 2017). As result, a solution is obtained minimizing costs, and ensuring the necessary physiological performance (Guedes & Baptista, 2011) and optimizing environmental conditions (ISO 7243: 1989) for the operation.

Thirdly and finally, the secondary ventilation system optimum level is achieved by using a communication interface between the respective control system and the optimization software. It is an iterative process designed to achieve the variable values stabilization at each desired level.

#### 4. QUANTITATIVE MODEL

The development of the model to be used for the relationship between the variables (whose structure is shown in Figure 2) consists of two steps: a first one, A, in which are establish the functional relationships and the physical parameters; and a second one, B, where the variables and their corresponding amounts are translated into monetary values.

**Figure 2: Model structure. A - Functional relationships and physical parameters; B - Economic relationships and parameters**



This conversion allows, on one hand, the necessary standardization and dimensional consistency, for subsequent application of the optimization method and, on the other hand, an easy perception and communication of the results' impact in a measurement unit of widespread interpretation (€ (euro), \$ (dollar), £ (pound), etc.).

The design of the standard multifactorial model (figure 2) is based on a set of variables, concepts, relationships and consensual assumptions in the academic community, which are enunciate below. The first aspect to be considered is to find a variable that could measure worker's performance decrease when being subjected to the severest conditions (e.g., activities in the workplaces with more critical thermal environments and tasks with higher metabolic rates). For that purpose was adopted the so-called 'Time Of Task' (TOT), proposed by Parson (2009). That measure enables to quantify - in time units - work breaks, associated with safety problems (TOTs) or due to be reached the maximum values defined for Core Body Temperature (CBT) (Guedes & Baptista, 2011) or for the thermal stress index (WBGT) (ISO 7243: 1989) or, also, measuring the reduction in work rate (WR), which arises

as a form of human adaptation to adverse thermal environments (hot and humid) (Kjellstrom et al, 2009; Miller et al, 2011). In any case, the TOT values (s, p or wr index) represent a loss of production time caused by extreme heat environment conditions (high temperatures and humidity levels).

A second point considered in the model design is the relationship between the thermal environment conditions (WBGT) and the Time of Task (TOT) (group A, figure 2). It is widely recognized that the health, safety and productivity of workers are adversely affected by the deterioration of the thermal environment conditions at the workplace and vice versa (Donoghue, 2005; Ural & Demirkol, 2008; Zhao et al, 2009; Wyon, 2010; Rodrigues et al, 2011). Accordingly, functions were established using the WBGT index as independent variable in the quantification process of the remaining variables (dependents). This option enables the estimation of the 'TOT' times as a function of WBGT index (through the initial calibration and parameterization of model equations, for each real situation). The same strategy was applied to define the relationship between the fans power consumption (E) and the WBGT index. In this case, as referred before, it is assumed that inside the mine the environmental conditions control can only be done through the installed ventilation system (Webber-Youngman, 2005; Taylor, 2006; Toraño et al, 2011), so there is an inverse relationship between the energy consumption of such equipment and the WBGT index, i.e. to lower WBGT index values is necessary to increase energy consumption (and vice versa).

A third set of functions - which constitute the B group of figure 2 - convert unproductive times (TOT) in their respective economic impacts, according to the cost structure and revenues of the companies. Finally, it should be noted that the application of this model - whose detailed presentation can be found at Sousa (2014) and Sousa & Baptista (2014) - allows to achieve optimal cost-effective solution (output), using the values of the WBGT index and electric energy consumption (E) as inputs, for every moments and situations.

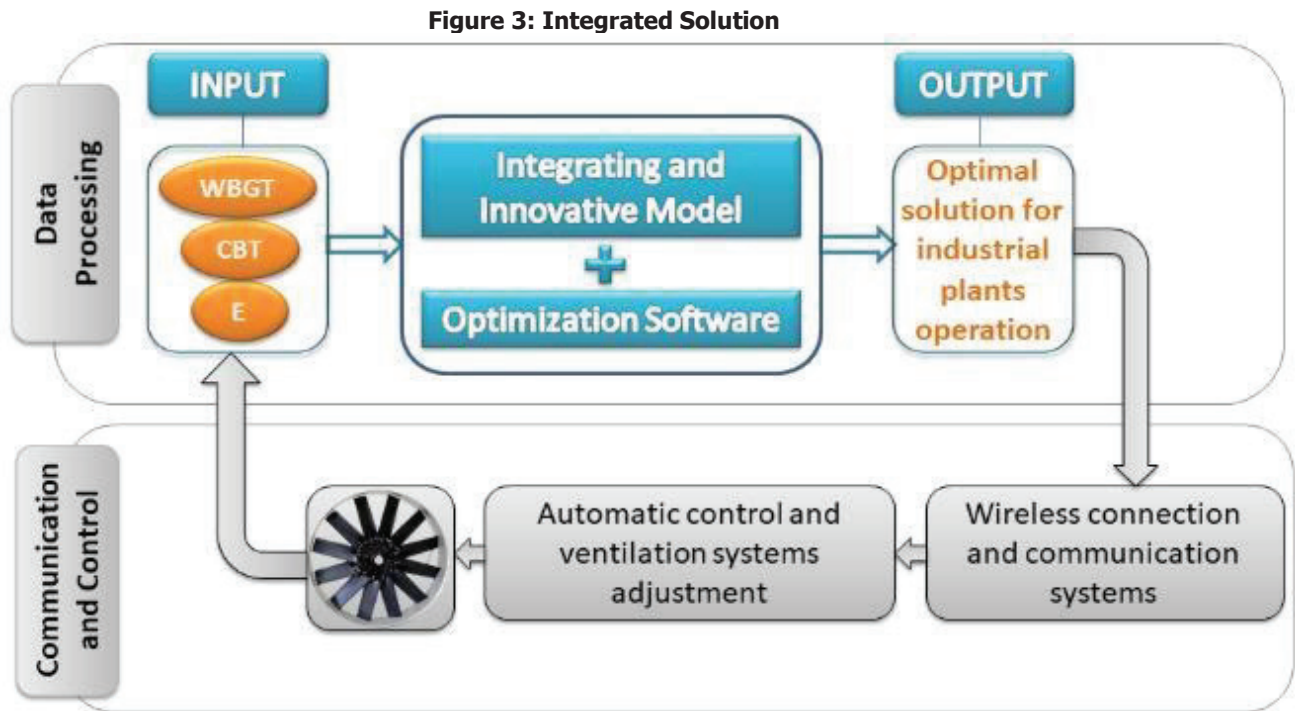
It is emphasized that in the following part of this article will be considered a variant of the above described model, in which worker's CBT value is measured in real time, through an ingestible temperature sensor and its signal is sent online via WiFi to the main system. The availability of such data replaces CBT determination as a WBGT function, which will reduce any 'noise' introduced in the model and provide more accurate results.

## **5. INTEGRATED SOLUTION**

In this section is described the integrated approach that aims to obtain feasible optimal solutions.

These solutions can be implemented automatically and in real time, by using new data acquisition technologies, information processing software and wireless communications. In

figure 3 is shown a schematic diagram of the model, with the respective modules and interfaces (Moridi *et al.*, 2018).



As can be seen in Figure 3, there are two separate and interconnected modules that are designated respectively by "Data Processing" and "Communication and Control". The first one contains the whole set of instruments and tools already described, namely, the input variables (WBGT, CBT, E), the model within the functional relationships between variables and the optimal solution (output). In this module is also referred the optimization software (Lindo, 2017), as an essential complement to the process, which operates over the model and leads to the final solution.

In the second module, reference is made to the wireless communication interface between the software and the ventilation system command controllers that enable its adjustment to the desired conditions. It is noteworthy that the interest of the application of such technologies in the context of the underground mining activity is considered vital in a perspective of management and occupational safety (Walker, 2010; 2012).

It should be noted that the interconnection of the two modules enables automatic self-regulation of electromechanical ventilation systems installed. This process is based on iterative cycles until the optimum operating point and the system stabilization will be achieved.

It should also be noted that the solution to be implemented (output of the 'Data Processing' module) is the input of the ventilation system command module ("Communication and

Control). In turn, the output of this second module affects the input variables values of the first module (WBGT, CBT, E).

The process is repeated until converge to the desired optimal solution.

## 6. CONCLUSIONS

The proposed solution merges the resolution of the cost optimization problem with adequate conditions of safety and health and also with productivity. Also converges to a maximum level of performance, on considering and balance the effects of the different factors involved such as environmental, metabolic and physical. It is a practical and versatile application proposal, which adaptation to each situation is done by the initial calibration of the model parameters. The fact that the model's output be expressed in monetary units allows highlighting the economic impact of the solution and a better results perception by all the stakeholders.

The use of new technologies and tools for data acquisition and processing (as well as platforms, communication and wireless control interfaces) enable measurements, responses and actions in real time. The online and permanent monitoring of the variables (e.g. CBT) allows working closer to the operational and metabolic limits, which improves productivity and, consequently, the economic income of the companies. This is a crucial aspect that reflects the interest and usefulness of these new technologies combined with the relational model and the optimization software, in order to assertively answer the problems and faced challenges.

As final note, it is noteworthy that the model structure allows its application to other activity sectors (e.g. greenhouses, bakers, smelting) - beyond the underground mining industry – by defining the initial set of parameters that represent each case. For this purpose, it is only necessary that there are similar conditions of thermal environment (extreme conditions of temperature and humidity), which makes its potential use more diverse and comprehensive.

## REFERENCES

- Babu, V. R., Maity T. and Prasad H. (2015). Energy Saving Techniques for Ventilation Fans Used in Underground Coal Mines—A Survey. *Journal of Mining Science*, 2015, Vol. 51, No. 5, pp. 1001– 1008. Doi: 10.1134/S1062739115050198.
- Bacaloni, A., SAA, Margarita C. Z., Sinibaldi, F., Steffanina, A. and Insogna, S. (2018). Respiratory parameters at varied altitudes in intermittent mining work. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health* 2018;31(2):129 – 138. Doi: 10.13075/ijomeh.1896.01082
- Bailey, Roy. (2016). Emerging trends in the mining industry. Available online: <http://www.mining.com/web/emerging-trends-in-the-mining-industry>, accessed 2017/11/20, 19:06;



- Balbus, J., & Malina, C. (2009). Identifying vulnerable subpopulations for climate change health effects in the United States. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51 (1), 33-37;
- Costa, E., Baptista, J., & Diogo, M. (2011). Adaptação climática, metabolismo e produtividade. 6º Congresso Luso-Moçambicano de Engenharia, Maputo, Moçambique, CLME'2011\_3710A;
- Costa, E.Q., Guedes, J.C., & Baptista, J.S. (2012). Core Body Temperature Evaluation: Suitability of Measurement Procedures. *EAT2012 Proceedings Appendix 1 of Thermology International*, 22 (3), 33-41;
- Donoghue, A. M. (2005). Heat illness in mining. *Proceedings of the 8th International Mine Ventilation Congress, Brisbane, Australia*, 95-102;
- Eston, S.M. (2005). Problemas de conforto termo-corporal em minas subterrâneas. *Revista de Higiene Ocupacional*, 4 (13), 15-17, São Paulo, Brasil;
- Fisher, Elisabeth (2011). Safety first: Top mine tech for prevention and response. Available online: <http://www.mining-technology.com/features/featuresafety-first-top-mine-tech-for-preventionand-response/>, accessed 2017/11/20, 19:20;
- Gancev, B. (2006). Avaliação de condições de qualidade do ar em mina subterrânea. Available online: [http://www.poli.usp.br/d/pme2599/2006/Artigos/Art\\_TCC\\_006\\_2006.pdf](http://www.poli.usp.br/d/pme2599/2006/Artigos/Art_TCC_006_2006.pdf), accessed on 2014/11/23;
- Guedes, J., & Baptista, J. (2011). Riscos associados à prática de esforço em condições de calor extremas. *Proceedings of the CIBEM 10*. In Natal Jorge, R.M., Tavares, J.M.R.S., Alexandre, J.L., Ferreira, A.J.M., Vaz, M.A.P. (Eds); CIBEM: Porto;
- Ismail, A.R., Yusof, M.Y.M., Makhtar, N.K., Deros, B.M., & Rani, M.R.A. (2010). Optimization of Temperature Level to Enhance Worker Performance in Automotive Industry. *American Journal of Applied Sciences*, 7 (3), 360-365;
- ISO 7243. (1989). Hot environments - Estimation of the heat stress on working man, based on the
- WBGT-index (wet bulb globe temperature), International Organization for Standardization, Genève, Switzerland;
- Kjellstrom, T., & Haylee, J. (2009). Climate change and health: impacts, vulnerability, adaptation and mitigation. *National Centre for Epidemiology and Population Health, Australian National University*, 20 (1-2), p.6;
- Kjellstrom, T., Holmer, I., & Lemke B. (2009). Workplace heat stress, health and productivity - an increasing challenge for low and middle income countries during climate change. *Global Health Action*;
- Kumar, P., Gupta, S., Agarwal, M., Singh, . U. (2016). Categorization and standardization of accidental risk-criticality levels of human error to develop risk and safety management policy. *Safety Science*, Volume 85, Pages 88-98
- Lindo Software. (2017). LINDO API version 11, ©2017 LINDO Systems, Inc. Available online: <http://www.lindo.com/>, accessed on 2017/11/27, 18:05;
- Mc Caffrey, C., Chevalerias, O., O'Mathuna, C., & Twomey K. (2008). Swallowable-capsule technology. *IEEE Pervasive Computing*, 23-29;



- Miller, V., Bates, G., Schneider, J., & Thomsen, J. (2011). Self-pacing as a protective mechanism against the effects of heat stress. *Annals of Occupational Hygiene*, 55 (5), 548-555;
- Moridi, Mohammad A., Sharifzadeh, M., Kawamura, Y., Jang, Hyong D. (2018). Development of wireless sensor networks for underground communication and monitoring systems (the cases of underground mine environments). *Tunnelling and Underground Space Technology*. 73) 127–138. Doi: 10.1016/j.tust.2017.12.015
- National Research Council. (2002). *Evolutionary and Revolutionary Technologies for Mining*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/10318>. Available online: <https://www.nap.edu/read/10318/chapter/5#28>, accessed 2017/11/20, 18:53;
- Niemela, R., Hannula, M., Rautio, S., Reijula, K., & Railio, J. (2002). The effect of air temperature on labour productivity in call centres - a case study. *Energy and Buildings - Elsevier*, 34, 759–764;
- NIOSH Mine Safety and Health Technology Innovations Award. (2017). Three-Point Seatbelt Restraint System (Coal), from Peabody Energy Corporation. Available online: <https://www.cdc.gov/niosh/mining/content/innovationsawards.html>, accessed 2017/11/20, 19:35;
- Parsons, K. (2009). Maintaining health, comfort and productivity in heat waves. Department of Human Sciences, Loughborough University, UK;
- Peters, S., Klerk, N. de, Reid, A., Fritschi, L., Musk, A. W., Vermeulen, R. (2016). Estimation of quantitative levels of diesel exhaust exposure and the health impact in the contemporary Australian mining industry. *Occupational and Environmental Medicine*. Doi: 10.1136/oemed-2016-103808
- Rodrigues, C., Guedes, J., & Baptista, J. (2011). Ambiente térmico e o seu impacto no homem - Análise numa perspectiva homem/ambiente/trabalho. 6º Congresso Luso-Moçambicano de Engenharia, Maputo, Moçambique, CLME'2011, 3711A;
- Roghanchi, P. and Kocsis K. C. (2017). Challenges in Selecting an Appropriate Heat Stress Index to Protect Workers in Hot and Humid Underground Mines, *Safety and Health at Work* (2017), Doi: 10.1016/j.shaw.2017.04.002 (article in press)
- S.A. (2017). 3M QUESTemp® QT32, QT34, QT36 Wet Bulb Globe Temperature Heat Stress Monitors. Available online: <http://www.raeco.com/products/heatstress/questemp3x.html>, accessed 2017/11/27, 19:40;
- Sanmiquel, L. (2010). Analysis of work related accidents in the Spanish mining sector from 1982-2006. *Academic Search Complete*;
- Sousa, A.O. (2014). Ambiente térmico em espaços não climatizados e a sua influência na produtividade e sinistralidade laboral: Uma aplicação ao sector mineiro, PhD Thesis, FEUP, Universidade do Porto;
- Sousa, A., & Baptista, J. (2014). Model to assess the economic impact of hot environments on productivity. Special Issue: Emerging Issues and Methodological Challenges in Organisational Management: Cases, Experiences and Propositions, *International Journal of Environmental Technology and Management*, IJETM-62927;
- Taylor, N. (2006). Challenges to temperature regulation when working in hot environments. *Industrial Health*, 44 (3), 331-344;

- Toraño, J., Torno, S., Menéndez, M., & Gent, M. (2011). Auxiliary ventilation in mining roadways driven with roadheaders: Validated CFD modelling of dust behaviour. *Tunnelling and Underground Space Technology*, 26 (1), 201-210;
- Ural, S., & Demirkol, S. (2008). Evaluation of occupational safety and health in surface mines. *Safety Science*, 46 (6), 1016-1024;
- Vutukuri, V.S., & Lama, R.D. (2010). *Environmental engineering in mines*. Cambridge University Press. New York, p.504;
- Walker, S. (2010). Communications: Vital for safety and management. *Engineering & Mining Journal*, 211 (6), 34-41;
- Walker, S. (2012). Surface mining technology: Safety and productivity going hand-in-hand. *Engineering & Mining Journal*, 213 (1), 16-18,20;
- Webber-Youngman, R. (2005). An integrated approach towards the optimisation of ventilation, air cooling and pumping requirements for hot mines. *Proceedings of the 8th International Mine Ventilation Congress*. Australasian Institute of Mining and Metallurgy Publication Series, 75-84;
- Wyon, D. (2010). Thermal and air quality effects on the performance of schoolwork by children. Available online:  
[http://web1.swegon.com/upload/AirAcademy/Seminars/Documentation\\_2010/Rotterdam/David%20Wyon.PDF](http://web1.swegon.com/upload/AirAcademy/Seminars/Documentation_2010/Rotterdam/David%20Wyon.PDF), accessed 2011/12/21;
- Zhao, J., Zhu, N., & Lu, S. (2009). Productivity model in hot and humid environment based on heat tolerance time analysis. *Building and Environment*, 44 (11), 2202-2207.





INTERNATIONAL  
**FORUM**  
ON MANAGEMENT

## II INTERNATIONAL FORUM ON MANAGEMENT

UNIVERSIDADE DO ALGARVE  
CAMPUS DA PENHA, FARO, PORTUGAL  
16 E 17 FEVEREIRO 2018