

O TECIDO EMPRESARIAL EM PORTUGAL - ASPETOS PARADIGMÁTICOS DA GOVERNAÇÃO E OS DESAFIOS DA TECNOLOGIA E DA SUSTENTABILIDADE

Data de submissão: 26/12/2024

Data de aceite: 05/03/2025

João Gonçalves

Universidade Católica Portuguesa
Faculdade de Ciências Humanas
Catolica Research Centre for
Psychological, Family and Social
Wellbeing
Lisboa – Portugal

Instituto Superior de Tecnologias
Avançadas de Lisboa

Unidade de Investigação em Computação
Avançada
Lisboa – Portugal

<https://fch.lisboa.ucp.pt/pt-pt/pessoa/joao-goncalves>

RESUMO: A ciência, a inovação e a tecnologia estão cada vez mais interligadas e são sem dúvida pilares fundamentais para o progresso e desenvolvimento económico de um país e para a sustentabilidade das empresas enquanto unidades económico-sociais que gerem riqueza, garantem a satisfação das necessidades de bens e serviços da população e contribuem para a melhoria do bem-estar da sociedade. No entanto, consideramos que a sustentabilidade do *nosso* tecido empresarial e os efeitos daí decorrentes depende em grande medida da capacidade

de adaptação aos novos desafios da economia, do digital e da governação das empresas. Por conseguinte, pretendeu-se com este trabalho conhecer os sistemas de governo e a governação das empresas em Portugal e a sua adesão ao processo de transição digital perante os desafios da sustentabilidade como passo para a modernização, crescimento económico e desenvolvimento social. Para o efeito a pesquisa incidiu na literatura e documentação disponível neste domínio de investigação e no quadro legal aplicável e nos resultados de um questionário que dirigimos ao presidente do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG). Entre os principais resultados da investigação constatou-se que: - a maior parte das empresas em Portugal são micro e pequenas empresas, com especificidades próprias que dificultam a sua modernização; - o sistema monista é o mais usado na governação das empresas em Portugal, estendendo-se às sociedades cotadas; - as médias e grandes empresas dão passos significativos no caminho da transformação digital; - há uma relação de causa efeito entre o uso de tecnologia digital e o aumento dos resultados das empresas; - o grau médio de acolhimento das recomendações

de *governance* geradas tem vindo a crescer ano após ano, sendo um sinal que indicia crescimento empresarial e progresso ao nível dos desafios de sustentabilidade.

PALAVRAS-CHAVE: Empresas, transformação digital, *governance*, sustentabilidade.

THE ENTREPRENEURIAL FABRIC IN PORTUGAL - PARADIGMATIC ASPECTS OF GOVERNANCE AND THE CHALLENGES OF TECHNOLOGY AND SUSTAINABILITY

ABSTRACT: Science, innovation and technology are increasingly intertwined and are undoubtedly fundamental pillars for a country's economic progress and development and for the sustainability of companies as economic and social units that generate wealth, ensure that the population's needs for goods and services are met and contribute to improving society's well-being. However, we believe that the sustainability of our business fabric and the resulting effects depend to a large extent on the ability to adapt to the new challenges of the economy, digital and corporate governance. The aim of this study was therefore to find out about corporate governance systems in Portugal and their adherence to the digital transition process in the face of the challenges of sustainability as a step towards modernization, economic growth and social development. For this purpose, the research focused on the literature and documentation available in this field of research and on the applicable legal framework and the results of a questionnaire we sent to the president of the Portuguese Institute of Corporate Governance (IPCG). Among the main results of the research was that: - the majority of companies in Portugal are micro and small companies, with their own specificities that make it difficult to modernize them; - the monist system is the most widely used in corporate governance in Portugal, extending to listed companies; - medium and large companies are taking significant steps towards digital transformation; - there is a cause-effect relationship between the use of digital technology and an increase in company results; - the average degree of compliance with the *governance* recommendations generated has been increasing year on year, which is a sign of business growth and progress in terms of sustainability challenges.

KEYWORDS: Companies, digital transformation, *governance*, sustainability.

1 | INTRODUÇÃO¹

O crescimento económico de um país e os níveis de bem-estar de uma população dependem da capacidade de geração de riqueza e da sua redistribuição.

Kuznets, citado por Abreu (2019) define

"O crescimento económico de um país como sendo o aumento a longo prazo da sua capacidade de oferecer à população bens económicos cada vez mais diversificados, baseando-se esta capacidade crescente numa tecnologia avançada e nos ajustamentos institucionais e ideológicos que esta exige".

¹ Durante o texto utilizou-se indiscriminadamente o termo governação e *governance* com o sentido de expressar a forma como as empresas são dirigidas e controladas, em linha com a definição apresentada por Ana Oliveira (2024) a propósito do significado de governo das sociedades utilizado no Relatório Cadbury, 1992.

Há autores que consideram também essenciais para o crescimento económico, para além dos fatores de produção usualmente referidos, o empreendedorismo e a capacidade de gestão (Reis, 2013).

Por conseguinte, parece inequívoco que o crescendo de oferta de bens económicos e cada vez mais diversificados está cada vez mais ligado ao desenvolvimento tecnológico, ao empreendedorismo, à capacitação e adequação dos recursos, à eficiência da gestão e à governação.

Por tudo isto, são determinantes as empresas e a sua capacitação para a ação produtiva que falamos, enquanto organização de pessoas, e consequentemente para gerar lucro e proporcionar rendimentos, para a satisfação das necessidades de bens e serviços da população, para a criação de emprego e melhoria do bem-estar da sociedade².

Significa isto que devemos ter um tecido empresarial resiliente e com capacidade de se ajustar aos desafios da modernidade, dos negócios e dos mercados, de forma a garantirmos a *nossa* sustentabilidade enquanto sociedade.

Assim, são objetivos deste trabalho conhecer os sistemas de governo e a governação das empresas em Portugal e a sua adesão ao processo de transição digital perante os desafios da sustentabilidade como passo para a modernização, crescimento económico e desenvolvimento social.

Devido aos limites do âmbito de aplicação obrigatório das normas de *governance*, delimitamos, no essencial, esta abordagem às grandes empresas e sociedades comerciais cotadas, sem prejuízo de, sempre que nos pareceu útil, trazer à colação a referência a empresas de outra dimensão.

Para o efeito pretendido o trabalho estrutura-se em três partes distintas – na 1^a parte faz-se uma caracterização geral dos sistemas de governo das sociedades de acordo com a literatura e o suporte legal, na 2^a parte apresentamos o desenvolvimento recente da transição digital, o imperativo da sustentabilidade e os desafios à governação e, na 3^a parte, um olhar de sensibilidade sobre o sistema de governação e as práticas seguidas, e os seus efeitos no crescimento económico e nos problemas (para as empresas) da era digital e da sustentabilidade.

2 | ASPETOS METODOLÓGICOS

Em termos metodológicos, o estudo é suportado na literatura e documentação disponível neste domínio de investigação e na legislação aplicável e, para uma avaliação de sensibilidade da importância e adequação das medidas e práticas de *governance* seguidas no âmbito mais vasto da ação e dos desafios da competitividade empresarial, nos resultados de um questionário que dirigimos ao presidente do Instituto Português de Corporate Governance (IPCG).

² No sentido sociológico do termo.

Como é do conhecimento, a participação de peritos ou de especialistas nas áreas de investigação a estudar, traduz-se numa colaboração essencial para o conhecimento dos problemas e conteúdos a analisar como refere Quivy and Campenhoudt (2008), daí a opção pela aplicação do questionário ao presidente do IPCG.

Trata-se de um questionário essencialmente com questões abertas, expressas de forma clara e objetiva e numa sequência lógica, enquanto instrumento de pesquisa, com enfoque na informação necessária para a melhor compreensão dos desenvolvimentos e perspetivas da *governance* em Portugal, como diz Gil (2011) “*construir um questionário consiste basicamente em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas*”, devendo abranger todos os pontos da problemática a inquirir (Carmo, 2008). Esta técnica de investigação permite também que o inquirido se sinta à vontade e que possa revelar as suas apreciações livremente, sem qualquer condicionalismo pela presença do pesquisador que possa distorcer ou perturbar a clareza da sua ideia, havendo assim mais tempo para que o inquirido possa responder e nos momentos que lhe sejam mais favoráveis (Marconi & Lakatos, 2002; Gil, 2011).

Como refere Carmo (2008), a construção de um questionário deste tipo deve assentar na “(...) *clareza e rigor na apresentação e comodidade para o respondente*”, podendo ser determinante na obtenção da informação que se pretende – foi isso que tentámos fazer.

3 I SISTEMAS DE GOVERNO DAS SOCIEDADES – ELEMENTOS DE CARACTERIZAÇÃO GERAL

Por governação entende-se

“o conjunto de estruturas de autoridade e de fiscalização do exercício dessa autoridade, internas e externas, tendo por objetivo assegurar que a organização estabeleça e concretize, eficaz e eficientemente, atividades e relações contratuais consentâneas com os fins privados para que foi criada e é mantida e as responsabilidades sociais que estão subjacentes à sua existência” (Silva et al., 2006).

Portanto, a governação pode ser entendida como se tratando de um sistema constituído por uma série de partes que interagem e que se relacionam entre si, de forma a proporcionar a realização dos fins da organização e a garantir a responsabilidade das suas ações e atividades.

O governo de uma organização “*é o processo que garante visão, direção, propósito e monitorização através de uma estrutura - um órgão de governo*” (Wyatt, 2004).

Neste domínio Thomsen and Conyon (2012) consideram por sistemas de governo das sociedades um conjunto de práticas, mecanismos de prevenção ou de resolução, instituições, regras e legislação que quando utilizados de forma acordada, afixam estabilidade e consistência nas estruturas organizacionais. Numa linha mais simplificada e clara, Ana Oliveira (2024) reitera o entendimento sobre o conceito de governo das

sociedades como o “*sistema pelo qual as sociedades são geridas e controladas*”, como já anteriormente se referiu.

Da perspetiva sociológica de sociedade - grupo de indivíduos que se relaciona e interage de forma organizada a fim de conseguir e preservar os seus objetivos comuns, ou seja os objetivos da própria sociedade, partimos para o conceito de sociedades comerciais, como “*aquelas que tenham por objeto a prática de atos de comércio e adotem o tipo de sociedade em nome coletivo, de sociedade por quotas, de sociedade anónima, de sociedade em comandita simples ou de sociedade em comandita por ações*”.³

De acordo com Silva et al. (2006) o Código das Sociedades Comerciais (CSC) e o Código dos Valores Mobiliários (CVM) são os instrumentos por excelência do direito das sociedades e dos valores mobiliários.

Segundo Matias (2016) o CSC “*define os direitos e deveres dos sócios, administradores e membros dos órgãos de fiscalização e salienta a proteção dos sócios minoritários e dos credores, entre os quais, os trabalhadores*”, incorporando na parte relativa às sociedades anónimas, princípios e regras básicos de governo societário, nomeadamente os relativos à composição, competência, poderes de gestão e deveres dos órgãos de administração, aos direitos e deliberações dos acionistas e à fiscalização das sociedades (Silva et al., 2006). O CVM ao estabelecer um conjunto de normas, visa promover a otimização do desempenho das sociedades e contribuir para a composição equilibrada dos interesses dos acionistas (CMVM, 2013).

Para Tierno (2014) citado por Matias (2016), a maioria das empresas cotadas em Portugal é controlada por famílias, logo, como refere Ana Oliveira (2017), trata-se de empresas em que o controlo da propriedade é assegurado por um ou mais membros de uma família ou uma parceria de famílias, há uma influência estratégica dos seus membros na gestão da empresa e propensão para grande interação entre a família e a empresa, alguma informalidade nos processos de tomada de decisão, perpetuação da empresa na família, passando de geração em geração, entre outros. Existem, no entanto, pontos fortes e fraquezas nas empresas familiares identificados pela autora que importa considerar, nomeadamente, entre os pontos fortes, maior dedicação à empresa pelos seus membros pelo facto de existir uma maior identificação, manutenção do conhecimento ao longo de sucessivas gerações, maior segurança no investimento e preocupação com a reputação, já no que respeita aos pontos fracos, identificam-se as limitações ao crescimento com o eventual receio de quebra do poder da família, resistência à profissionalização, inexistência de estratégias de longo prazo em termos de sustentabilidade empresarial, informalidade nas decisões e pouca propensão à disponibilização de informação relevante. Alude Diogo Gonçalves (2021) que “*o interesse da sociedade confunde-se com o interesse da família*”.

Contudo, as alterações introduzidas ao CSC e as alterações operadas pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) às normas de governo das sociedades,

³ Código das Sociedades Comerciais, artigo 1º, nº 2.

resultaram em três modelos - Modelo Monista/Latino, Modelo Anglo-Saxónico e Modelo Dualista (Ribeiro, 2014).

O Modelo Monista/Latino é constituído por uma Assembleia Geral, um Conselho de Administração e um Conselho Fiscal ou Fiscal Único. Se se tratar de um modelo monista reforçado, então deve prever um revisor oficial de contas, mas que não seja membro do conselho fiscal (Ribeiro, 2014). Para melhor percepção da configuração do modelo, a Figura 3.1 dá-nos a perspetiva da interação dos diferentes órgãos.

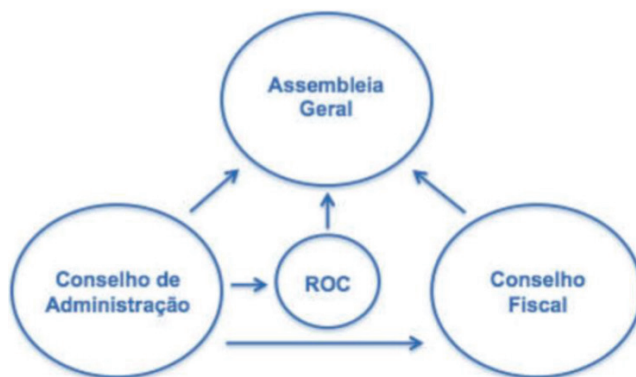


Figura 3.1 – Modelo Monista/Latino

Fonte: Ribeiro, 2014

O conselho de administração é constituído por um número ímpar de membros, entre executivos e não executivos, devendo a maioria dos membros do conselho fiscal serem independentes. Neste modelo é competência do conselho de administração, gerir as atividades da sociedade, de forma diligente e na salvaguarda do interesse da própria sociedade, tendo em conta o interesse dos sócios e dos trabalhadores (Silva et al., 2006).

O Modelo Anglo-Saxónico prevê a assembleia geral, uma comissão de auditoria integrada no conselho de administração e um ROC (Ribeiro, 2014).

É função do conselho de administração gerir a entidade, tendo no mínimo um administrador independente. Neste modelo é função da comissão de auditoria garantir a fiscalização e o ROC a audição da informação financeira. Segundo Batista (2009) uma das vantagens do Modelo Anglo-Saxónico é o facto de quem fiscaliza deter mais informação e, como tal, um acesso mais facilitado à mesma.

Uma das principais diferenças deste modelo relativamente ao modelo descrito anteriormente (Modelo Monista) é o facto de prever uma comissão de auditoria, sendo os membros desta comissão nomeados pela assembleia geral, com um número mínimo de três administradores não executivos (Ribeiro, 2014).

Para Silva et al. (2006)

"no Modelo Anglo-Saxónico o principal desafio que se coloca no desenho dos instrumentos de controlo e fiscalização das empresas tem a ver com a

proteção dos acionistas face ao poder arbitrário dos gestores profissionais, os quais por norma gozam de uma ampla margem de atuação”.

A Figura 3.2 espelha a relação entre os diferentes órgãos.

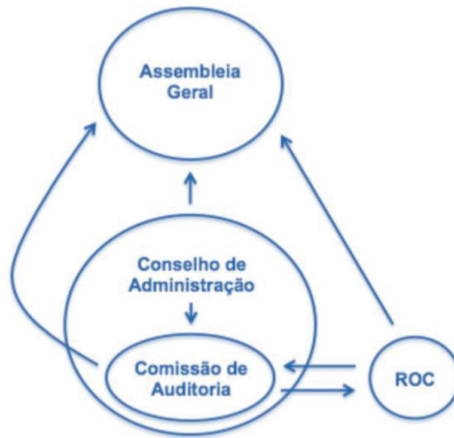


Figura 3.2 – Modelo Anglo-Saxónico

Fonte: Ribeiro, 2014

O Modelo Dualista é constituído pela assembleia geral, pelo conselho geral de supervisão, pelo conselho executivo e por um ROC. Fazem parte do conselho geral de supervisão os membros eleitos pela assembleia geral e do conselho executivo os membros propostos pelo conselho geral de supervisão, tendo estes a denominação de administradores. (Ribeiro, 2014).

Deste modelo ressalta a separação da gestão dos detentores do capital, uma vez que os administradores (conselho executivo) não são diretamente nomeados pela assembleia geral. No Modelo Dualista os acionistas têm os seus poderes mais limitados no que respeita à tomada de decisão, sendo convocados com mais regularidade para matérias estatutárias e para nomear ou destituir membros do conselho geral de supervisão (Batista, 2009).

Na figura 3.3 ilustra-se a relação entre os diversos órgãos.

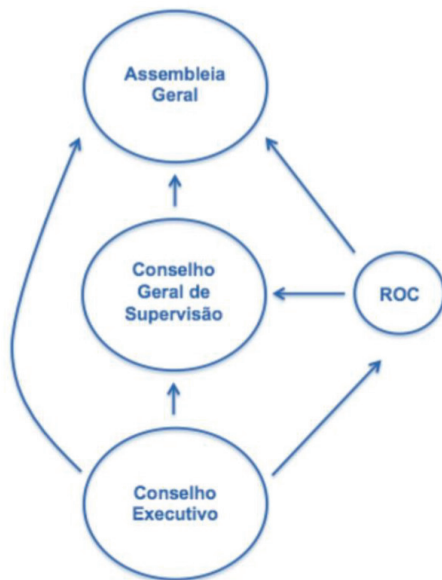


Figura 3.3 – Modelo Dualista

Fonte: Ribeiro, 2014

Independentemente do modelo de governo, existirão sempre problemas, nomeadamente no que respeita à posição dos administradores e dos sócios e ao conflito de interesses, no entanto, como sublinha Ana Oliveira (2017), uma posição excessiva da lei poderá ter reflexos negativos no bom governo societário, até porque muitos conflitos de interesses resultam, de alguma forma, das relações sociais e económicas, sugerindo-se um equilíbrio neste domínio – é esse o desafio do governo societário, ou seja, ao contrário de eliminar os conflitos *“as regras e mecanismos de governo societário procuram gerir esses conflitos, em benefício da sociedade como um todo, dos seus acionistas e stakeholders”*.

Menezes Cordeiro (2022) considera que a natureza não legalista do governo das sociedades constitui-se numa grande vantagem, referindo ainda neste contexto que *“lidamos com regras flexíveis, de densidade variável, adaptáveis a situações profundamente distintas e que não vemos como inserir num Código de Sociedades Comerciais”*. Considera também Ana Oliveira (2024) que *“a necessidade de as regras de governo da sociedade se adaptarem às características próprias de cada sociedade”* é um dado assente, independentemente das razões, todas elas necessitam *“de um sistema de governo adaptado à sua fisionomia específica em cada momento”*.

De entre os sistemas de governo enunciados, as empresas portuguesas, em grande parte, seguem práticas que se identificam com o modelo monista, como refere Silva et al. (2006) *“(…) [em] (….) Portugal, predomina o modelo monista”*, em função da sua dimensão

e cultura, do modelo organizacional e dos interesses dos seus membros e das permissões legais.

Como a sociedade civil, as empresas, os mercados e os desafios com que se confrontam estão em constante evolução e mutação, Portugal tem-se aperfeiçoado nas regras a observar para práticas de gestão empresarial dentro da *corporate governance*⁴ 5 (Silva, 2022).

4 | TRANSIÇÃO DIGITAL E SUSTENTABILIDADE – DESAFIOS À GOVERNAÇÃO

A evolução das telecomunicações, da microeletrónica, da robótica, da informática, da tecnologia ótica, e a utilização de novos materiais, das energias renováveis e da biotecnologia, têm contribuído para a inovação do processo produtivo nos mais diversos domínios e consequentemente na criação de produtos inovadores e na aposta em novos mercados (Gonçalves, 2021). Ora, este progresso ao nível dos meios parece-nos fundamental para fazer face aos desafios da sustentabilidade das empresas e dos próprios negócios, de forma a combater a concorrência e a garantir os melhores resultados.

Passando os objetivos naturais das empresas pela maximização dos resultados e pela satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade potenciando o seu bem-estar (Teixeira, 2013), a aposta no conhecimento e desenvolvimento tecnológico parece ser inevitável num mundo em constante mutação, atendendo aos novos métodos de produção e de organização do trabalho, à concorrência, às práticas e modelos de comunicação e à internacionalização da economia. No entanto, tudo isto requer capacitação dos recursos e, dependendo da forma jurídica das empresas, dos sócios, dos acionistas, da gestão, dos administradores e muito da *corporate governance*. Neste entendimento observa o Programa Metamorfose⁶ (2023) que o “*estabelecimento de um governance robusto cria alicerces mais fortes para o negócio que permitirão um desenvolvimento mais sustentável por parte das empresas*”, sendo igualmente importante, no contexto empresarial, como refere Smit (2022), a incorporação dos princípios orientadores sobre empresas e direitos humanos previstos na implementação do quadro das Nações Unidas “*Proteger, Respeitar e Reparar*”, aprovados no Conselho dos Direitos do Homem.⁷

4 Comumente esta expressão é traduzida, em língua portuguesa, por “governo das sociedades” - estuda no essencial o “sistema pelo qual as sociedades são geridas e controladas” numa definição simples e esclarecedora, utilizada no Relatório Cadbury de 1992: Report of the Committee in the Financial Aspects of Corporate Governance, como refere Ana Perestrelo de Oliveira no Manual de Governo das Sociedades (2017) reimpresso em 2023.

5 A ideia de *corporate governance* veio dos Estados Unidos com o propósito de responder à agressiva atuação dos gestores locais e de moralizar essa atuação, tornando-a mais responsável. Conforme refere António Menezes Cordeiro na Revista da Ordem dos Advogados (2006) “*A corporate governance não é definível em termos jurídicos: abrange um conjunto de máximas válidas para uma gestão de empresas responsável e criadora de riqueza a longo prazo, para um controlo de empresas e para a transparência*”.

6 Programa criado pela Associação Business Roundtable Portugal, com base na experiência e conhecimento das suas empresas associadas, e em colaboração com o Instituto Português de Corporate Governance para promover a incorporação de boas práticas de *governance* nas PME (pequenas e médias empresas) e ajudá-las a aumentar os resultados. 7 Resolução 17/4, de 16 de junho de 2011.

Pretende-se neste capítulo, identificar e analisar, no contexto atual de desenvolvimento tecnológico associado às novas formas de produção e de organização do trabalho, a adesão das empresas à tecnologia digital, os requisitos da sustentabilidade e os desafios à governação.

4.1 TRANSIÇÃO DIGITAL⁸

Para percebermos o nível de participação e adesão das empresas a ferramentas digitais, suportamo-nos no estudo desenvolvido pela IDC et al. (2023), segundo o qual menos de metade das microempresas (empresas com menos de 10 trabalhadores) têm presença na internet (49%), as pequenas empresas (empresas com 10 a 49 trabalhadores) 87%, as médias empresas (empresas com 50 a 249 trabalhadores) 95% e as grandes empresas (empresas com 250 e mais trabalhadores) 100%, o que corresponde a uma participação média de 70% no universo de todas as empresas (Figura 4.1).

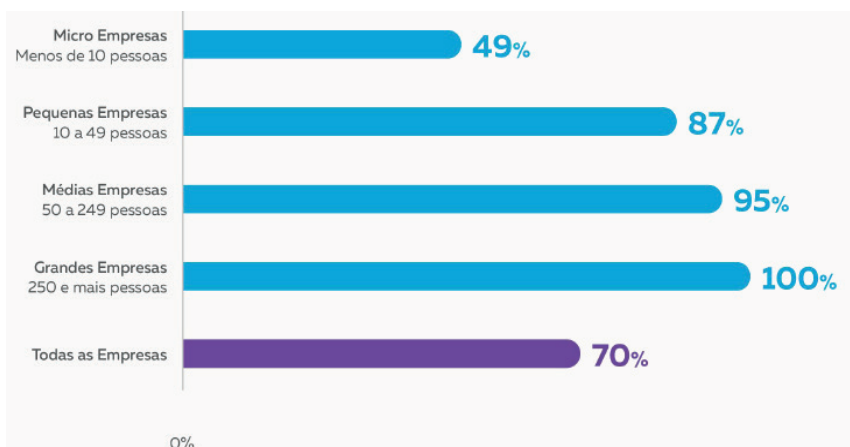


Figura 4.1 - % de empresas com presença na Internet

Fonte: IDC – Inquérito a organizações portuguesas. Set-Out 2023 (n=917)

Se compararmos os valores de 2023 com os dados publicados no relatório da IDC et al. (2020) (Figura 4.2) observamos que nos últimos três anos houve um crescimento significativo da percentagem de empresas com participação na internet com particular destaque para as pequenas empresas, registando um aumento de 34 pp, seguindo-se as microempresas com mais 19 pp.

⁸ A análise aqui desenvolvida ficou condicionada aos dados estatísticos disponíveis, quer quanto ao conteúdo, quer no que respeita à organização e estruturação dos mesmos.

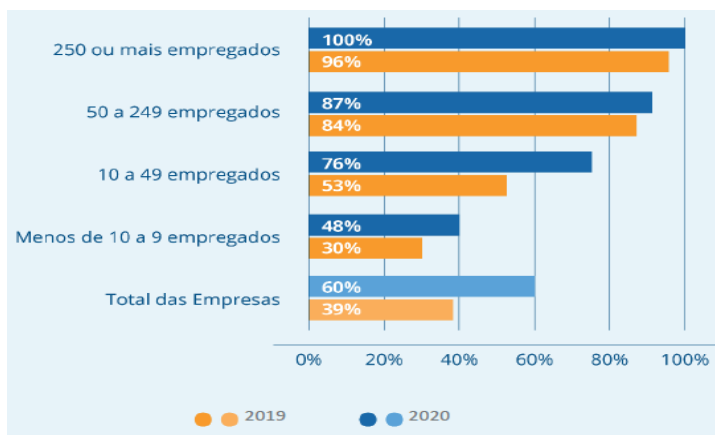


Figura 4.2 - % de empresas com presença na Internet

Fonte: IDC – Inquérito a empresas Economia Digital 2020 (1204 respostas) INE, 2019

De acordo com o estudo da IDC et al. (2023) 63 % das empresas respondentes ao questionário aplicado indicam os custos elevados como a principal barreira à transformação digital, seguindo-se a falta de pessoas necessárias (46%), a cultura organizacional e a inexistência de prioridades definidas em 35% dos casos e a falta de conhecimento sobre as novas tecnologias 32% das situações registadas (Figura 4.3).

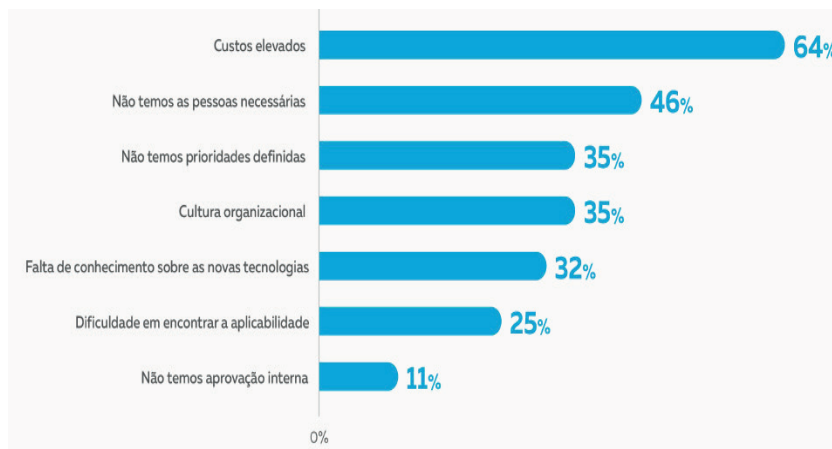


Figura 4.3 – Principais barreiras à transformação digital

Fonte: IDC - Inquérito a organizações portuguesas, Set-Out 2023 (n=472)

Também, segundo a mesma fonte, as empresas na sua maioria (53%) consideram as competências em análise de dados as mais importantes para a transição digital (Figura 4.4) e 57% identifica o aumento das receitas como o principal foco com a transição digital,

seguinto-se a fidelização de clientes (53%), a inovação de serviços e produtos (49%) e 33% a redução de custos e melhoria da eficiência dos processos (Figura 4.5).

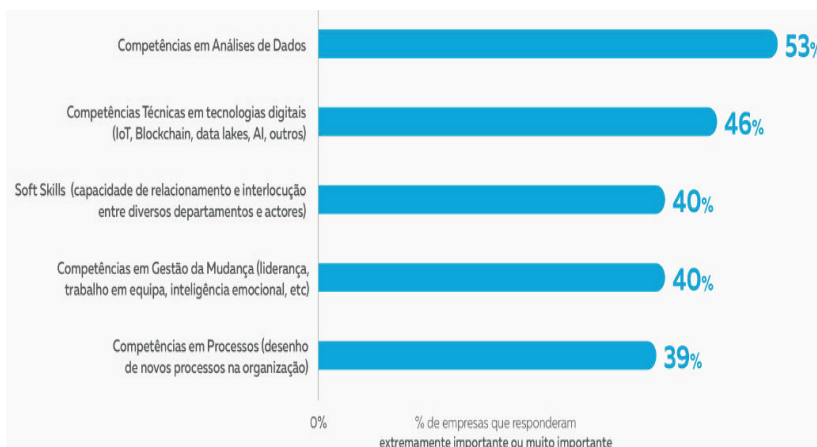


Figura 4.4 – Competências mais importantes para a transformação digital

Fonte: IDC - Inquérito a organizações portuguesas, Set-Out 2023 (n=490)

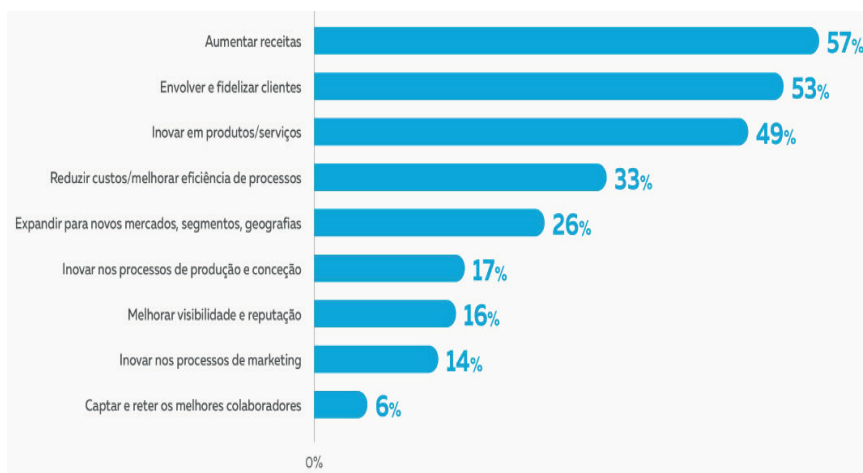


Figura 4.5 – Quais os benefícios esperados com as iniciativas de transformação digital

Fonte: IDC - Inquérito a organizações portuguesas, Set-Out 2023 (n=500)

Os resultados do estudo da IDC et al. (2023) indicam que a maioria das empresas não tem iniciativas de transição digital. Mas, se considerarmos apenas as médias e grandes empresas, quase 90% estão a dar passos na sua transformação (Figura 4.6).

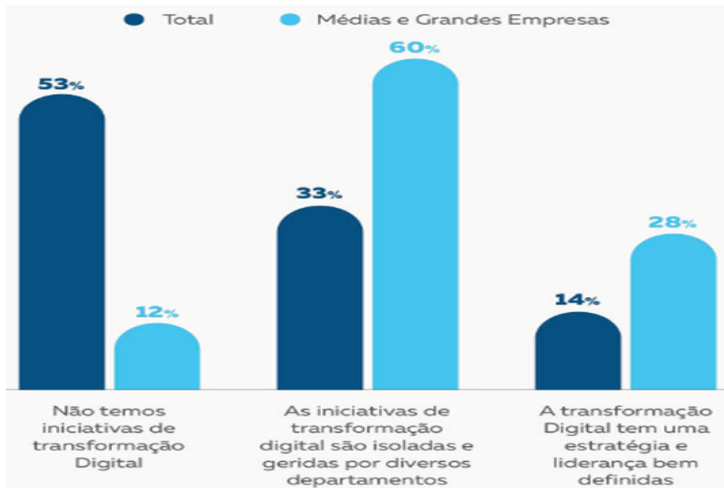


Figura 4.6 – Transformação digital nas empresas portuguesas

Fonte: IDC - Inquérito a organizações portuguesas, Set-Out 2023 (500 respostas)

Por sua vez, constata-se também (Figura 4.7) que as pequenas empresas apresentam uma taxa de comércio eletrónico inferior à média da UE, ao passo que as médias e as grandes empresas vêm registando maior participação no comércio eletrónico do que a média da UE.

Esta constatação com base nos dados observados está em linha com o entendimento apresentado num outro estudo, segundo o qual, as pequenas empresas são mais resistentes à adoção de tecnologias digitais o que terá consequências negativas no futuro ao nível da sua competitividade (IDC et al. 2022). Como refere Gonçalves (2023), isto significa que

“necessitam de transpor uma barreira cultural e de resistência à mudança para a assunção da transformação digital como um designio a alcançar, de forma a explorarem as oportunidades proporcionadas pelo desenvolvimento tecnológico, investindo em competências digitais como motor da sua sobrevivência e competitividade”.

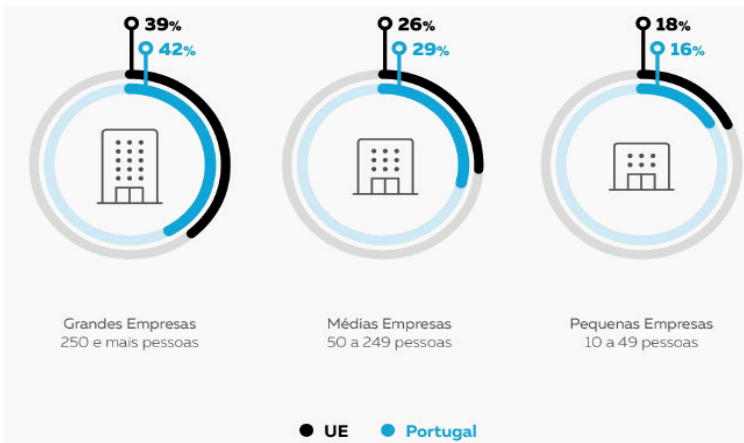


Figura 4.7 – % de empresas com comércio eletrónico

Fonte: Eurostat, Enterprises with e-commerce sales of at least 1% turnover

IDC – Economia Digital em Portugal, 2023

Na linha da *Agenda Digital para a Europa* lançada em 2010 pela Comissão Europeia, nos programas *Portugal 2020* e *Estratégia Portugal 2030*, o programa *Década Digital 2030*, pretende assegurar a continuidade do processo de transição digital com o propósito de consolidar a nova era do conhecimento e da economia digital, em conformidade com a posição da CE ao assumir que “*A Europa tenciona capacitar as empresas e as pessoas num futuro digital centrado no ser humano, sustentável e mais próspero*” (CE, 2023).

De acordo com o programa *Década Digital 2030*, as metas digitais estabelecidas passam pela digitalização das empresas, pelas infraestruturas digitais, pelas competências digitais e pela digitalização dos serviços públicos.

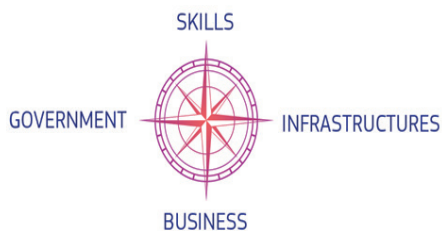


Figura 4.8 – Domínios das metas digitais

Fonte: Programa Década Digital para 2030

De acordo com Gonçalves (2023), as empresas em Portugal, no geral,

“confrontam-se com os desafios da modernidade, da concorrência e das tendências no domínio do digital, pelo que a sua sobrevivência obriga-as a uma presença online efetiva, corroborativa, adaptativa e qualificada, de forma a captar e manter clientes num mercado cada vez mais exigente e com maior oferta de produtos, bens e serviços, nomeadamente ao nível da diferenciação (do produto ou serviço), com recurso à componente tecnológica”.

Neste contexto, segundo o estudo desenvolvido pela Fundação José Neves (2023), as empresas mais digitais são mais produtivas conseguindo ganhos de produtividade na ordem de 20% e pagam salários cerca de 3% superiores, o que pode levar a maior competitividade entre si e a melhores condições sociais para os trabalhadores.

Também, no trilho do digital, a EDICOM (2022), considera que *“o governo das sociedades deve combinar tecnologia, conhecimento e processos para impulsionar a transparência nas organizações e permitir que as empresas respondam de modo eficiente”*, uma vez que as ferramentas digitais têm uma função primordial no processo de tomada de decisão pela fluidez, eficácia e segurança da comunicação.

A IDC et al. (2022) sugere nove conjuntos de práticas digitais essenciais para o processo de transformação digital com bom resultados.



Figura 4.9 – Práticas digitais da empresa do futuro

Fonte: IDC

“Futuro das Operações: tornar as operações mais eficientes para a resiliência e suportar a crescente procura do mercado por uma determinada customização.

Futuro do Trabalho: modelo de trabalho que promove a colaboração homem-máquina, permite novas habilidades e experiências de trabalho e apoia um ambiente sem limites de tempo ou espaço.

Futuro da Inteligência: a capacidade de uma organização de aprender e sintetizar as informações de que precisa para aprender sobre o seu ambiente.

Futuro da Infraestrutura Digital: garantir serviços e experiências digitais confiáveis, pois a arquitetura de tecnologia é agora a arquitetura de negócios.

Futuro da Conetividade: criar experiências abrangentes orquestrando a conetividade em toda a força de trabalho, clientes, operações e parceiros.

Futuro da Experiência do Cliente: desenvolver relacionamentos profundos com os clientes, entendendo a situação do seu ponto de vista e agindo de acordo com esse entendimento.

Futuro da Inovação Digital: a capacidade de se tornar um produtor de software que cria e distribui serviços digitais em escala.

Futuro da Confiança: desenvolver programas de confiança digital para gerir a reputação de uma organização em torno de suas atividades digitais.

Futuro das Indústrias: definir o novo valor na economia digital, o novo papel da empresa e das novas parcerias.”

4.2 SUSTENTABILIDADE

O Relatório Brundtland publicado em 1987 com o título *Nosso Futuro Comum* da Comissão Mundial do Ambiente e do Desenvolvimento (WCED), pedido pela então primeira ministra da Noruega Brundtland, contribuiu significativamente para a difusão dos termos sustentabilidade e desenvolvimento sustentável ao considerar o desenvolvimento sustentável como “*o desenvolvimento que dê resposta às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras darem respostas às delas*” (WCED, 1987).

De acordo com Goldsmith et al. (1972) “*uma sociedade pode ser considerada sustentável quando todos os seus propósitos e intenções podem ser atendidos indefinidamente, fornecendo satisfação ótima para os seus membros*”.

Na ótica de Robert et al. (1995) uma das condições para se atingir a sustentabilidade é a utilização correta e eficiente dos recursos de forma a alcançar-se a satisfação das necessidades humanas. Para outros autores, a sustentabilidade traduz-se na capacidade das organizações em consolidar e incrementar a sua interação com a sociedade (Kisil, 2005).

Carvalho (2002) entende que a sustentabilidade prevê um conjunto de temas com significado crescente na sociedade, na atitude do consumidor e do investidor, com reflexos nas empresas e nos seus negócios. Nesta linha segue Savitz (2007) ao considerar que a sustentabilidade se traduz na gestão do negócio de modo a promover o crescimento e criar lucro, contribuindo para a realização das aspirações económicas e não económicas das pessoas de quem a organização depende.

Na verdade, com refere Gonçalves (2015) “*uma organização sustentável necessita ser economicamente lucrativa, ambientalmente correta e socialmente responsável*”.

Significa isto que ser sustentável, como diz a APD (2021), é ter uma atitude empresarial responsável perante as novas gerações, promovendo o bem-estar, conservar e proteger a natureza, desenvolver as atividades de forma continuada e duradoura tendo

em consideração critérios sociais, económicos e ambientais que assegurem a perenidade do negócio. Neste sentido, como refere a APLANET (2023), especialmente desde 2015 por força do Acordo de Paris para deter as mudanças climáticas⁹ e da aprovação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, passaram a ter particular relevância os critérios de ASG¹⁰ nos processos de tomada de decisão empresarial, na medida em que avaliam o envolvimento das empresas com as questões ambientais, sociais e de governação corporativa, num contexto em que os investidores e os consumidores procuram cada vez mais empresas com preocupação ambiental e social nas suas operações.

4.3 DESAFIOS À GOVERNAÇÃO

4.3.1 ASPETOS GERAIS

Para a IDC et al. (2022),

“a empresa do futuro [traduz-se na] forma como as organizações se devem organizar e investir para participar em mercados digitalmente centrados. (...) caracteriza-se pela sua capacidade de capitalizar a mudança, derivando continuamente o valor¹¹ das suas atividades empresariais fundamentais, beneficiando e contribuindo para todos os seus stakeholders, dentro da empresa, dentro do ecossistema mais amplo, bem como dentro da sociedade e do ambiente em geral”.

Portanto, o futuro das empresas passa pela garantia de acesso aos recursos do negócio, independentemente do lugar e do equipamento, permitindo o movimento oportuno de dados entre as pessoas, aplicações e processos para o desenvolvimento de funcionalidades digitais permanentes.

De qualquer modo, constituirá um desafio de maior monta para algumas empresas desenvolver todas as áreas atrás enunciadas no capítulo 4.1 de transformação digital de uma só vez, considerando a IDC et al. (2022) que, nestes casos, sejam priorizadas as dimensões que possam gerar mais impacto ou em que as empresas tenham mais capacidades e onde possam gerar resultados de forma mais célere.

Do ponto de vista da sustentabilidade dos negócios, a governação das empresas não se pode alhear de que os consumidores estão cada vez mais preocupados com a

9 No caso dos objetivos de neutralidade carbónica até 2050 assumidos por Portugal, considera Abel Ferreira (2019) que tal só é possível “se o Estado, finalmente, decidir desenvolver uma política orçamental e fiscal mais favorável à sustentabilidade, à competitividade das empresas e ao desenvolvimento do setor privado da economia”.

10 Os critérios de ASG (Ambiental, Social e de Governança), traduzido do inglês ESG (Environmental, Social and Governance) referem-se a três critérios-chave que as empresas devem levar em consideração para garantir sustentabilidade a longo prazo (APLANET, 2023).

11 A este respeito Porter e Kramer (2011) aludem ao valor partilhado como “forma para alcançar valor económico e vantagem competitiva, contribuindo ao mesmo tempo para a sustentabilidade e trazendo benefícios sociais para a comunidade”. Para os autores, “a empresa pode criar valor económico com a criação de valor social”, sugerindo três caminhos possíveis: “reconceber produtos e mercados, redefinir a produtividade na cadeia de valor e promover o desenvolvimento e criação de clusters locais” (plataformas colaborativas). Na realidade, o verdadeiro valor é e deve ser o resultado de um foco tripartido (acionistas + consumidores + pessoas).

necessidade de preservação do meio ambiente e, como tal, procuram comprar produtos e serviços de empresas comprometidas com as questões climáticas. O aumento das vendas de produtos orgânicos e a disseminação do *greenwashing*¹² demonstram isso mesmo (APD, 2021). Em reforço deste entendimento está o facto da área do ambiente a par das áreas dos empregados, dos consumidores e da sociedade em geral, ser das áreas mais discutidas e a que levanta mais preocupações - é provavelmente a área de responsabilidade social cuja visibilidade e discussão pública mais tem aumentado nos últimos tempos. A consciencialização coletiva da necessidade de preservar a natureza, associada à nítida tendência para um crescimento das atividades com ela relacionadas, são sinais evidentes da importância que cada vez mais se atribui a este tema. As preocupações de higiene, a par da segurança, nomeadamente nos locais de trabalho, mas não só, a proteção contra a poluição (do ar, dos rios, sonora, etc.), o maior recurso a embalagens recicláveis, são também formas de expressões da crescente responsabilidade social no que se refere ao ambiente.

Ora, por tudo isto, considera-se imperativo e ao mesmo tempo um desafio à governação das empresas, o desenvolvimento de estratégias que suportadas na adaptação ao progresso tecnológico, garantam a conciliação e a efetivação das dimensões económica, social e ambiental da sustentabilidade.

Outro desafio comum nas sociedades e que ao mesmo tempo se constitui como um problema à governação é o chamado conflito de agência clássico decorrente da profissionalização da gestão como refere Ana Oliveira (2024), resultando normalmente de divergências de interesses entre acionistas/sócios e administradores.¹³

Segundo a OECD (2024)

“a boa governação corporativa ajuda a construir um ambiente de confiança, transparência e responsabilização necessários para promover o investimento a longo prazo, a estabilidade financeira e a integridade empresarial, apoiando assim um crescimento mais forte e sociedades mais inclusivas”.

4.3.2 DIRETIVAS DE SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA¹⁴

A *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD)¹⁵ aprovada pelo Conselho Europeu (entre nós Diretiva de Relato de Sustentabilidade) vem estabelecer e regular um conjunto de condições e requisitos a observar por parte das empresas, nomeadamente

¹² Estratégia de mercado baseada em apresentar-se como amigo do ambiente, sem realmente o ser (APD, 2021).

¹³ Conforme refere Ana Oliveira (2024) há, no entanto, a possibilidade de recurso a duas estratégias regulatórias, a emissão de regras estritas que podem ser aplicadas a todas as empresas (*hard law*) na linha do Código das Sociedades Comerciais e a adoção de regras de conduta e standards de melhores práticas (*comply or explain*), sendo possível às empresas adotarem os mecanismos que melhor se lhes adequam.

¹⁴ Neste âmbito restringimo-nos à descrição dos aspetos essenciais das Diretivas de Relato de Sustentabilidade e de *Due Diligence*.

¹⁵ Diretiva (UE) 2022/2464 do Parlamento Europeu e do Conselho de 14 de dezembro de 2022 que altera o Regulamento (UE) n.º 537/2014, a Diretiva 2004/109/CE, a Diretiva 2006/43/CE e a Diretiva 2013/34/UE no que diz respeito ao relato de sustentabilidade das empresas.

quanto à obrigatoriedade de passarem a disponibilizar informação detalhada sobre questões de sustentabilidade.

Estão abrangidas por esta Diretiva as empresas cotadas nos mercados regulados da UE, as grandes empresas europeias ou as filiais de empresas não pertencentes à UE que laborem no seu território e as empresas de seguros e entidades de crédito, podendo estar isentas as empresas filiais se a sociedade-mãe as incluir no seu relatório.

Embora não sejam abrangidas pela aplicação desta Diretiva as microempresas cotadas e as PME não cotadas, podem, querendo, cumprir estas regras, mas de forma voluntária.

Pretende-se com esta medida aumentar a transparência e a comparabilidade da informação sobre o desempenho ambiental, social e de governação das empresas, de forma a proporcionar aos investidores e restantes grupos de interesse o acesso a informação que permita a tomada de decisões mais consistentes e seguras sobre questões de sustentabilidade (APLANET, 2023). Como refere a pwc (2023) o objetivo “(...) *é fornecer informações relevantes para um conjunto alargado de stakeholders sobre os impactos, riscos e oportunidades relacionados com a sustentabilidade das organizações*”.

Por outras palavras, podemos também inferir daqui que o acesso a informação que clarifique o modelo de negócio seguido, permitirá também perceber a sua interação com os domínios económico, social e ambiental de sustentabilidade e os efeitos daqui decorrentes na vida das empresas.

No quadro deste Regulamento, as empresas passam a ter que disponibilizar, nomeadamente, o seguinte tipo de informação numa perspetiva de sustentabilidade (APLANET, 2023):

- Modelo de negócios e estratégia da empresa;
- Objetivos da empresa num quadro temporal definido;
- Funções dos órgãos de administração, direção e supervisão;
- Políticas da empresa;
- Sistemas de incentivos oferecidos aos membros dos órgãos de administração, direção e supervisão;
- Procedimento de dever de diligência a operar; e
- Principais riscos.

Entretanto foi publicada recentemente a Proposta de Diretiva *Corporate Sustainability Due Diligence*¹⁶ relativa à diligência devida em matéria de sustentabilidade das empresas, segundo a qual, o processo de diligência por parte das empresas deve abranger as seis etapas previstas no Guia da OCDE sobre o *Dever de Diligência para uma*

¹⁶ Proposta de Diretiva do Parlamento Europeu e do Conselho relativa ao dever de diligência das empresas em matéria de sustentabilidade e que altera a Diretiva (UE) 2019/1937 [2022/0051 (COD)], de 15 de março de 2024.

Conduta Empresarial Responsável, que incluem medidas para as empresas identificarem e abordarem os impactos negativos nos direitos humanos e no ambiente, consubstanciando-se nas seguintes etapas:

“1 - Integrar o dever de diligência nas políticas e nos sistemas de gestão;

2 - Identificar e avaliar os impactos adversos nos direitos humanos e no ambiente;

3 - Prevenir, cessar ou minimizar os impactos negativos reais e potenciais nos direitos humanos e no ambiente;

4 - Monitorizar e avaliar a eficácia das medidas;

5 – Comunicar; e

6 - Proporcionar reparação”.

De qualquer modo, apesar dos benefícios daqui esperados relativamente aos objetivos de sustentabilidade, nomeadamente no que respeita à proteção dos direitos humanos e do ambiente¹⁷ e ao seu efeito na captação de investidores e no estímulo ao investimento, devido à transparência de processos, à profissionalização e capacitação dos recursos, ao incremento da tecnologia, à criação de confiança, ao respeito pelos direitos humanos e pela preservação do ambiente, certo é que a eficácia destas medidas e procedimentos depende muito da assunção de responsabilidades por parte das empresas¹⁸ e da existência de uma cultura de mudança que, embora centrada na geração de riqueza, tenha como desígnio a preocupação ambiental e o bem-estar social dos trabalhadores e da própria sociedade em geral.

A este respeito, Carroll (1999), caracteriza a responsabilidade social corporativa em quatro tipos de responsabilidade – económica (principal razão de ser das empresas), legal (cumprimento da lei), ética (comportamentos ou atividades que a sociedade espera das empresas) e filantrópica (contribuir para a comunidade e qualidade de vida). Significa isto, que a base da responsabilidade corporativa, segundo o autor, é a económica, uma vez que se não se produzir riqueza/gerar lucro, não existem recursos para fazer face às necessidades dos outros tipos de responsabilidade – legal, ética e filantrópica.

Contudo, alerta Smit (2022) que

“As atividades de responsabilidade social corporativa que as empresas empreendam para apoiar e promover o gozo dos direitos humanos, tais como atividades filantrópicas ou caritativas, não compensam quaisquer falhas no respeito dos direitos humanos no decurso das suas operações”.

Ora, por tudo isto, e atendendo às características que presidem à cultura e às práticas de gestão dominantes no tecido empresarial, principalmente das micro e pequenas empresas em Portugal (embora a participação destas seja voluntária), parece-nos que a

17 Idem

18 Segundo publicação online do jornal Expresso de 10 de outubro de 2023, esta diretiva levanta grande alvoroço, especialmente devido aos encargos operacionais que se tornam obrigatórios para as empresas e ao regime de responsabilização legal dos diretores/administradores.

vinculação ou mesmo a participação voluntária em obediência às regras estabelecidas no domínio da sustentabilidade pelas presentes Diretivas e demais instrumentos atrás enunciados, constituem também um desafio à Governança que importa assinalar considerando o impacto praticamente generalizado a todas as áreas de uma organização, conforme ilustra a Figura 10 a propósito da CSRD.



Figura 4.10 – Principais áreas com impacto nas empresas

Fonte: [pwc.pt/sustentabilidade](https://www.pwc.pt/sustentabilidade)

Parece-nos fundamental que as empresas interiorizem que a sustentabilidade é uma vantagem competitiva que se transforma em benefício económico, e uma vez assumida facilitará o compromisso da construção de uma sociedade também ela mais sustentável.

Para Madalena Oliveira (2024) a própria evolução do direito das sociedades no trilho da sustentabilidade implica uma mudança na cultura das empresas, considerando ainda que *“qualquer estratégia específica adotada por uma empresa deve ter em conta o seu ambiente específico, em termos do sector económico em que opera, a natureza do mercado e a estrutura acionista”*.

5 | A PERSPETIVA DO IPCG – UM OLHAR SOBRE A IMPORTÂNCIA E ADEQUAÇÃO E EFICÁCIA DOS INSTRUMENTOS DE GOVERNANCE

Circunscrevemos este ponto, no essencial, aos resultados obtidos das respostas ao questionário dirigido ao presidente do IPCG sobre a situação atual das práticas de *governance* em Portugal.

Procurámos então saber que diligências são normalmente desencadeadas e em que moldes para a promoção de uma cultura de responsabilidade e transparência. Neste sentido

apurámos que as empresas emitentes¹⁹ e uma não emitente que se voluntariou há um ano a esta parte são sujeitas a monitorização do nível de acolhimento das recomendações que integram o CSC. Por conseguinte, como nos foi transmitido

“O IPCG preparou para o programa Metamorfose em colaboração com a Business Roundtable Portugal um guia de governance para PME e formou, no quadro deste programa, mentores para aconselharem as PMEs no desenvolvimento da sua corporate governance. Além de formar todos os anos cerca de 40 candidatos no Programa Avançado para Administradores Não Executivos (“PAANE”) e de organizar e participar em seminários, entrevistas e podcasts para divulgação de melhores práticas e organizar coluna regular sobre temas de governance no Jornal Económico”.

De acordo com o Relatório Anual da Comissão Executiva de Acompanhamento e Monitorização (CEAM, 2023) o valor médio de acolhimento em 2022 das 53 recomendações é de 83%, subindo para 95% no universo das empresas emitentes que integram o PSI²⁰.

Para a disseminação das melhores práticas a observar por parte das empresas e dos demais intervenientes são desenvolvidas “(...) *apresentações públicas, seminários, relatórios, artigos e entrevistas*”, sendo os canais mais utilizados “(...) *a imprensa especializada, o LinkedIn do IPCG e a sua página web.*”

Com a preocupação de assegurar a formação neste domínio o Instituto desenvolve o PAANE, abrangendo anualmente cerca de 40 candidatas. “*Todos os anos tem existido formação específica a pedido de uma empresa organizada pelo IPCG*”, sendo adicionada a formação de mentores no quadro do programa Metamorfose.

Para fazer face aos melhores resultados da *governance* o CSC é objeto de revisão periódica para melhor adequação, existindo uma Comissão de Acompanhamento e Monitorização com um propósito fundamental ao nível dos resultados que se pretendem atingir como refere o presidente do IPCG “*O Código é revisto todos os 2-3 anos. A Comissão para Acompanhamento e Monitorização, composta por experts desempenha um papel importante no processo, e o Conselho Superior composto por representantes dos associados e mais alguns experts independentes também.*”

De qualquer modo, existirão algumas disfunções independentemente da sua natureza (organizacionais, financeiras, humanas, técnicas ou outras) por parte das empresas que estejam na base de alguns incumprimentos, no entanto, não foi possível obter esta informação, nomeadamente a sua identificação e por tipo de empresa, uma vez que os resultados da monitorização por empresa, em regra, não são disponibilizados, à exceção da CMVM em casos excecionais.

19 Entidades Emitentes são, por definição, as pessoas coletivas e outras entidades, públicas ou privadas, que emitem valores mobiliários (AEM – Associação de Empresas Emitentes de Valores Cotados em Mercado, disponível em <https://emitentes.pt/emitentes-uma-breve-explicacao/>

20 PSI ou Portuguese Stock Index é um índice de referência que acompanha o desempenho das principais empresas listadas na Bolsa de Valores de Lisboa (Deco Proteste, 2023), disponível em <https://www.deco.proteste.pt/investe/investimentos/acoes/noticias/2023/09/composicao-do-psi-o-que-mudou-este-ano>

Segundo apurámos a percentagem de empresas que voluntariamente se associa às regras da *corporate governance* é pouco expressiva conforme a resposta obtida “*Todas as emittentes têm latitude para escolher o Código mais apropriado. Além destas, até agora 1, mas mais outra pediu para ser monitorizada este ano.*”

O IPCG considera que é fundamental implementar medidas que geram maior eficácia dos instrumentos de *governance* e que potenciem o número de empresas em monitorização.

De qualquer modo é considerado que “*o acolhimento das recomendações tem vindo a crescer ao longo do tempo para empresas que fazem parte das empresas PSI e também para as emittentes em geral*”, o que conseqüentemente reflete o crescimento empresarial e se espelha no alcance do desenvolvimento dos objetivos de sustentabilidade.

Segundo o mesmo relatório (CEAM, 2023) as recomendações mais acolhidas respeitam entre outros a:

“instituição de mecanismos para atempada divulgação de informação; elaboração de atas das reuniões dos órgãos de administração e de fiscalização; divulgação, no sítio da Internet, da composição e do número de reuniões anuais dos órgãos e comissões; fixação das remunerações por comissão (ou pela assembleia geral, sob proposta de comissão); [e] instituição de uma função de gestão de riscos (...),

ao passo que as recomendações menos acolhidas, estão relacionadas com a:

“designação, pelos administradores independentes, de um coordenador; existência de comissão especializada em matéria de governo societário e em matéria de nomeações; aprovação, pelo órgão de administração, do regime do exercício, por administradores executivos, de funções executivas fora do grupo; [e] promoção, pela sociedade, de que as propostas para eleição de membros dos órgãos sociais sejam acompanhadas de fundamentação sobre adequação à função a desempenhar, o perfil, conhecimentos e currículo de cada candidato”.

O IPCG assume como principais desafios no âmbito da sua missão “*Alargar a monitorização a um maior número de empresas e alargar o seu âmbito de ação ao Setor Empresarial do Estado e a PMEs.*”

6 | CONCLUSÃO

Este trabalho tinha como objetivo conhecer os sistemas de governo e a governação das empresas em Portugal e a sua adesão ao processo de transição digital perante os desafios da sustentabilidade como passo para a modernização, crescimento económico e desenvolvimento social.

Da investigação e análise desenvolvida, concluímos o seguinte:

- A maioria das empresas em Portugal são micro e pequenas empresas, muitas de cariz familiar, com resistência à mudança e à profissionalização e sem uma perspetiva de longo prazo;

- O maior número de empresas cotadas em Portugal está dependente de famílias, sendo o controlo da propriedade confinado a um número de membros da família com influência na gestão e pouca abertura à modernização, pautando-se pela informalidade nos processos de tomada de decisão, assente em práticas conservadoras e de sucessão familiar;
- A resistência à mudança do modelo de gestão de cariz familiar apesar de, por princípio, se configurar numa maior dedicação dos seus membros à empresa, na reputação desta e no desfrute do conhecimento e da história, é um obstáculo ao crescimento empresarial, à sua modernização e sustentabilidade dos negócios, os quais, cada vez mais, requerem outra capacitação apoiados em modelos de gestão suportados numa maior interação com a sociedade, na partilha de liderança e envolvimento de stakeholders e na assunção do risco e de iniciativas empreendedoras;
- O sistema de governação mais usado em Portugal é o monista, até mesmo nas sociedades cotadas, observando-se, entretanto, uma evolução das regras e práticas de *governance*, em benefício dos interesses de todos, sendo certo que nos parece fundamental uma assertividade das regras de governo com as características de cada sociedade;
- Na perspetiva das empresas:
 - Os custos elevados são a principal barreira à transformação digital;
 - As competências em análise de dados são as mais importantes para a transição digital; e
 - O aumento das receitas é o principal foco com a transição digital;
- As médias e as grandes empresas têm uma taxa de participação na internet entre 95% e 100%, ao passo que as microempresas registam uma participação de apenas 49% e as pequenas empresas uma participação de 87%;
- As pequenas empresas apresentam uma taxa de comércio eletrónico inferior à média da UE, enquanto as médias e as grandes empresas têm maior participação neste domínio do que a média observada da UE;
- Cerca de 90% das médias e grandes empresas caminham na senda da transformação digital, mas no conjunto de todas as empresas em Portugal essa iniciativa fica aquém dos 50%;
- É cada vez mais notório a preocupação dos consumidores, dos investidores e das próprias empresas com o desenvolvimento de práticas empresariais que respeitem os direitos humanos e garantam a sustentabilidade social, económica e ambiental e consequentemente a perenidade do negócio;
- A capacitação das empresas e das pessoas inclusivamente num futuro digital centrado no ser humano, sustentável e mais próspero é um desígnio nacional e da Europa, como tal, é fundamental continuarmos no incremento da profissionalização da gestão, da capacitação das pessoas, nomeadamente em

ferramentas digitais, no progresso da mudança cultural, na transparência de informação e de processos e na geração de confiança;

- As empresas suportadas em tecnologia digital são mais produtivas, garantem melhores remunerações e logo mais sustentáveis;
- O IPCG vem empenhadamente desde há muito desencadeando ações e práticas de promoção de uma cultura de responsabilidade e transparência na vida das empresas e das sociedades;
- O grau médio de acolhimento das recomendações produzidas tem vindo a crescer ano após ano para empresas que fazem parte das empresas PSI e inclusive para as emitentes em geral, o que reflete o crescimento empresarial e se traduz no alcance do desenvolvimento dos objetivos de sustentabilidade.

Por último, da análise desenvolvida, parece-nos importante continuarmos a promover a adequação do quadro normativo e *orientador* aplicável em matéria de *governance* como sinónimo de potenciação dos resultados já alcançados, o alargamento da monitorização a um maior leque de empresas e o prosseguimento de medidas de incentivo à participação voluntária de outras que se associem às regras da corporate governance, bem como a implementação de um regime sancionatório adequado, proporcional e integrativo, contribuindo-se assim para a robustez do tecido empresarial, suportado no exercício da responsabilidade social e dos direitos humanos e na modernização e adaptação aos desafios da tecnologia, das sociedades e dos mercados.

No desenvolvimento deste estudo sentimos alguns constrangimentos, nomeadamente quanto à limitação do âmbito de aplicação obrigatório das normas de *governance* e à inexistência e acesso a informação detalhada em alguns domínios, por tipo de empresas, não tendo sido possível, tanto quanto desejávamos, desenvolver um trabalho mais abrangente e pormenorizado do tecido empresarial em Portugal, com a correlação e leitura pretendida ao nível de determinadas dimensões de análise. Resulta ainda daqui a necessidade de criação de um sistema de informação que permita a geração de informação desagregada e abrangente para efeitos de trabalhos futuros neste domínio e de maior aprofundamento.

REFERÊNCIAS

Abreu, Alexandre (2019). Análise dos efeitos do crescimento económico sobre as desigualdades nos países em desenvolvimento. UBI: Tese de mestrado. Disponível em https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/10130/1/7155_15067.pdf. Acedido em 16-03-2024

APD – Associação para o Progresso da Direção de Empresas (2021). Sustentabilidade empresarial: que estratégias pode implementar na sua empresa? Disponível em <https://www.apd.pt/sustentabilidade-empresarial-que-estrategias-pode-implementar-na-sua-empresa/>. Acedido em 02-04-2024

APLANET (2023). Diretiva CSRD: que mudanças traz para as empresas? Disponível em <https://aplanet.org/pt/recursos/csrd/>. Acedido em 03-04-2024

APLANET (2023). O que são os critérios de ASG e como integrá-los na empresa. Disponível em <https://aplanet.org/ptbr/recursos/criterios-de-asg/>. Acedido em 12-04-2024

Batista, C. (2009). As variáveis determinantes na escolha do modelo de corporate governance em Portugal. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Universidade do Porto

Carmo, Hermano & Ferreira, Manuela (2008). *Metodologia da Investigação*, 2ª ed., Lisboa: Universidade Aberta

Carroll, Archie (1999). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. In *Business & Society*, 38(3), 268-295. Disponível em <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>. Acedido em 03-04-2024

CEAM (2023). Relatório Anual de Monitorização. IPCG. Lisboa

Cordeiro, A. Menezes (2022). *Direito das sociedades I*, 5ª ed., Coimbra: Edições Almedina

Cordeiro, A. Menezes (2006). Os deveres fundamentais dos administradores das sociedades. In *Revista da Ordem dos Advogados*, nº 66 – Vol. II. Disponível em <https://portal.oa.pt/publicacoes/revista-da-ordem-dos-advogados/ano-2006/ano-66-vol-ii-set-2006/doutrina/antonio-menezes-cordeiro-os-deveres-fundamentais-dos-administradores-das-sociedades/>. Acedido em 12-04-2024

CMVM (2013). Comissão dos Mercados dos Valores Mobiliários

Comissão Europeia (2023). Década Digital da Europa: metas digitais para 2030. Disponível em https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_pt#direitos-e-princ%C3%ADpios-digitais. Acedido em 05-03-2023

EDICOM (2022). A digitalização como fator-chave para promover as práticas de Corporate Governance. Disponível em <https://edicom.pt/blog/digitalizacao-fator-chave-para-promover-as-praticas-de-corporate-governance>. Acedido em 06-05-2024

Ferreira, Abel (2019). Os desafios da sustentabilidade. In *Revista Exame* 28-10-2029. Disponível em <https://visao.pt/exame/2019-10-28-o-desafio-da-sustentabilidade/>. Acedido em 12-04-2024

Fundação José Neves (2023). Relatório Estado da Nação: Educação, Emprego e Competências em Portugal. Disponível em <https://www.joseneves.org/estado-da-nacao-2023>. Acedido em 08-05-2024

Gil, Antônio (2011). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª. ed. São Paulo: Atlas

Gonçalves, Diogo (2021). Breves notas sobre o governo das sociedades familiares. In *Revista da Ordem dos Advogados*, a.81 nº 1-2 (Jan.-Jun. 2021), disponível em <https://portal.oa.pt/media/133304/diogo-costa-goncalves.pdf>

Gonçalves, João (2023). The digital economy - outlines and perplexities of its evolution. In *Kriativ.tech*, nº 9. <https://www.kriativ-tech.com/?p=66509>

Gonçalves, João (2021). Technology, Empowerment and Economic Development. In *Kriativ.tech*, nº 9. <http://www.kriativ-tech.com/?p=66375>

Gonçalves, João (2015). Fatores de sustentabilidade das instituições de solidariedade social. Dissertação de doutoramento. ISCSP- UL

IDC, ACEPI & .PT (2023). Economia digital em Portugal. Disponível em <https://www.acepi.pt/media/te5ng12k/estudo-economia-digital-2023.pdf>. Acedido em 02-02-2024

IDC, ACEPI & .PT (2022). Economia Digital em Portugal. Disponível em <https://www.acepi.pt/media/a5afiwqh/estudo-economia-digital-2022.pdf>. Acedido em 02-02-2024

IDC, ACEPI & .PT (2020). Economia digital em Portugal. Disponível em <https://www.acepi.pt/media/cn4llu2a/acepi-estudo-economia-digital-2020-vers%C3%A3o-resumida.pdf>. Acedido em 02-02-2024

Matias, M. (2016). *Influências das características de Corporate Governance na performance das empresas cotadas na Euronext Lisbon*. Coimbra Business School - ISCAC

Marconi, Marina & Lakatos, Eva (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5ª. ed. São Paulo: Atlas

Nações Unidas (2012). Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos. Genebra: Serviço de Publicações da Nações Unidas

OECD (2024). Global Corporate Sustainability Report 2024. OECD. Disponível em <https://www.oecd.org/corporate/global-corporate-sustainability-report-2024-8416b635-en.htm>. Acedido em 11-04-2024

Oliveira, Ana, P. (2024). *Lições e casos de direito das sociedades*. Lisboa: AAFDL Editora, reimpressão revista e atualizada

Oliveira, Ana, P. (2017). *Manual de governo das sociedades*. Coimbra: Edições Almedina, reimpressão 2023

Oliveira, Madalena, P. (2024). Sustainable Corporate Governance – Part I. In PLMJ Forum on Sustainable Corporate Governance. Disponível em https://thinktank.plmj.com/xms/files/01_Sustentabilidade_Corporativa/Forum/Sustainable_Corporate_Governance_-_part_I.pdf. Acedido em 10-04-2024

Porter, M. E., & M. R. Kramer (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89(1/2), 62–77

Programa Década Digital para 2030 (2022). In *Jornal Oficial da União Europeia* de 19-12-2022

Programa Metamorfose (2023). Guia de melhores práticas de corporate governance para PME. Disponível em https://metamorfose-governance.pt/static/media/uploads/pdf/metamorfose_guiua_digital_2023.pdf. Acedido em 23.03.2024

[pwc.pt/sustentabilidade](https://www.pwc.pt/sustentabilidade) (2023). Diretiva de reporte corporativo de sustentabilidade. Disponível em

<https://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/docs/pwc-sustentabilidade-diretiva-reporte.pdf>. Acedido em 04-04-2024

Quivy, Raymond & Campenhoudt (2008). *Manual de investigação em ciências sociais*, 5ª ed., Lisboa: Gradiva

Reis, Tiago (2023). Fatores de produção: conheça quais são e seu impacto na economia. Disponível em <https://www.suno.com.br/artigos/fatores-producao/>. Acedido em 16-03-2024

Ribeiro, N. (2014). A relação entre o Governo das Sociedades e a Responsabilidade Social: Estudo de caso das empresas cotadas no PSI20. Instituto Politécnico do Porto

Silva, A., Vitorino, A., Alves, C. et al. (2006). *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal*. IPCG

Silva, Nathália (2022). O Corporate Governance - Mecanismos e Ferramentas, com foco

na Diversidade do Conselho de Administração e a Controvérsia das Finanças Comportamentais. Tese de mestrado. ISTE – IUL

Smit, Lise (2022). Guia prático para as empresas: Implementar os Princípios Orientadores da ONU sobre Direitos Humanos e Empresas (UNGPs). Nova School of Law.

Disponível em <https://novabhre.novalaw.unl.pt/wp-content/uploads/2022/07/Implementar-os-Principios-Orientadores-da-ONU-sobre-Direitos-Humanos-e-Empresas-UNGPs.pdf>. Acedido em 05-04-2024

Teixeira, Sebastião (2013). *Gestão das organizações*, 3ª ed., Lisboa: Escolar Editora

Thomsen, S., & Conyon, M. J. (2012). *Corporate Governance: Mechanisms and Systems*

Wyatt, M. (2004). The central and eastern european working group on nonprofit governance. A Handbook of NGO Governance. European Center for Not-for-profit Law