

Práticas de Responsabilidade Social e Novas Tecnologias na Gestão de Recursos Humanos da Empresa

- A sua incidência nas PME's da Euro-Região Norte de Portugal-Galiza.

Jorge Remondes

j.remondes@doc.isvouga.pt

Professor Adjunto do ISVOUGA

Resumo

As Práticas de Responsabilidade Social (PRS) têm provocado inúmeros e amplos debates e produzido cada vez mais literatura, realidade que não é idêntica quando se fala de PRS relacionadas com a utilização de Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC) na Gestão de Recursos Humanos (GRH) da Empresa. Entretanto, este artigo revê algumas obras de referência e centra-se, na sequência de uma investigação empírica doutoral do autor, no estudo da realidade das PME's da Euro-Região Norte de Portugal-Galiza, estudo que se apresenta como um contributo novo e actual para a investigação em PRS, Tecnologia, GRH e Marketing Interno. Os resultados do projecto de investigação, apresentados em Fevereiro de 2010, na Faculdade de Ciências Sociais e da Comunicação, da Universidade de Vigo, baseados numa amostra de 173 empresas, que responderam a um questionário *on-line*, criado e editado à medida, mostram que as PME's desenvolvem PRS com recurso a NTIC nos domínios da GRH, da informação e comunicação interna, da gestão da mudança, formação e segurança, integridade e confidencialidade dos dados, apesar de se terem confirmado aspectos que necessitam ainda de progressos, como a possibilidade de colaboradores poderem colaborar com as empresas em regime de teletrabalho e a criação e edição de publicações internas digitais para efeitos de comunicação interna.

Palavras Chave: PME's, PRS, NTIC, GRH.

1. Introdução

Analisar as PRS e a utilização de NTIC na GRH pareceu-me um tema pleno de actualidade e com particular interesse. A vontade de investigar no âmbito desta temática residuiu não só em razões de ordem académica, mas também em razões de natureza empresarial.

A estrutura da investigação assentou em duas partes. A primeira referente à revisão da literatura, que se apresenta na secção 2 deste artigo, e a segunda respeitante à investigação empírica desenvolvida através de um estudo que resultou de um trabalho de pesquisa, que como diz Brass (2003:14) enriquece um tema, dando-lhe reflexão e conhecimentos novos.

Na secção 3, apresenta-se a metodologia seguida, nomeadamente para a elaboração do questionário, o desenho da amostra, as técnicas estatísticas aplicadas e os meios utilizados.

As empresas respondentes são identificadas e caracterizadas na secção 4 do artigo e na secção 5 faz-se a análise e discussão de resultados baseada numa análise descritiva e na aplicação de testes estatísticos.

As principais conclusões do estudo acompanhadas de uma reflexão sobre as suas limitações, a contribuição para a investigação e as sugestões para futuros projectos de investigação, são apresentadas na secção 6.

2. Revisão da Literatura

Santos (2005:132-133) lembrou a importância do público interno para uma empresa e, nessa linha de pensamento, frisa que ser socialmente responsável neste domínio envolve níveis que vão além do cumprimento da legislação em vigor. A Responsabilidade Social Empresarial (RSE) pressupõe um comportamento ético com os recursos humanos, sublinha a autora. Entre outras questões, as condições de trabalho oferecidas, a gestão participativa são condições e a utilização dos indicadores Ethos.

Uma das formas de mensurar a RSE é precisamente através da utilização dos indicadores de Ethos. Outra forma de o fazer é com base na Norma *Social Accountability* (SA) 800, desenvolvida pela *Social Accountability International* (SAI) que envolve sobretudo a verificação das condições dignas de trabalho.

Sudreau, citado por Areal (1997:31) considera que “*a empresa não é uma natureza morta, mas sim um ser vivo, em permanente evolução e esse ente vivo, dinâmico, criador de riqueza para todos, lugar de encontro social pretende oferecer sempre um benefício suficiente, ou seja, procura maximizar a sua utilidade*”.

Francischini (2005:359-364) demonstrou que os conceitos do Balanced Scorecard (BS) também se aplicam quando se pretende analisar a RSE. Ao nível da aprendizagem e do

crescimento poder-se-á avaliar a GRH com um enfoque social e no que diz respeito aos processos internos, por exemplo, avaliar a transparência e a democratização das informações, tal como a produtividade adequada.

Daineze (2005:108-109) refere que a relação entre as organizações e os funcionários envolve também questões morais, relações hierárquicas, políticas de privacidade, conflitos de interesses, actividades paralelas, informações confidenciais e privilegiadas, utilização dos recursos da organização, entre outras coisas.

O apoio à educação, que o Prof. Ramos (2007:88) diz entrar na esfera das acções de RSE, pode fazer-se hoje também com o recurso à tecnologia. Moore (2003:74-76) disse que o *e-learning* se tornou uma via ideal para a formação nas empresas e desenvolvimento de competências, desde que o foco incida sobre os programas de *e-learning* com princípios fundamentais de aprendizagem. É necessário, por exemplo, a integração de texto, imagens e gráficos, elementos que aumentam a aprendizagem. Os programas devem ser interactivos e vistosos para captar a atenção. Carrera (2009:44-45) considera também que o *e-learning* que pode ser uma óptima solução para a formação interna, por exemplo, para dar a conhecer o lançamento de novos produtos. E, segundo Ramos (2006:64-65) “*várias empresas mostram como o e-learning é uma poderosa ferramenta de formação*”. A autora acha que “*à partida, o e-learning parece uma ferramenta perfeita*”. Mas, tal como afirmou recentemente Cardim (2009: 138), “*o e-learning está em ascensão, mas o seu potencial de crescimento ainda se encontra na infância*”. Os formadores e formandos ainda têm de reunir novas competências tecnológicas para poderem ganhar a autonomia que as NTIC proporcionam nos papéis que desempenham. E a este propósito, Nascimento (2006:101) classifica o domínio das novas tecnologias por competências instrumentais por serem adquiridas na formação escolar.

No entanto, o acesso à internet e a utilização de novos equipamentos tem crescido de forma significativa no tecido empresarial. Leandro (2008:30-31) diz que apesar de não ser ainda uma prática corrente em Portugal, a verdade é que existem novas e mais formas de aceder à Internet sem a utilização de fios. Na opinião deste autor, os telemóveis com acesso à Internet permitem, por exemplo, realizar chamadas de voz através dos programas *Skype* ou *Gizmo*. Já Carrera (2009:28) evidencia que o móvel terá no futuro um impacto significativo na

coordenação de recursos humanos, chegando a dar o exemplo do controlo da frota de viaturas da empresa através de sistemas de GPS e na criação de espaços virtuais para o desenvolvimento de trabalho colaborativo.

Outra tecnologia que tem vindo a intensificar a utilização do telemóvel, mas que não se aplica exclusivamente ao telemóvel, por exemplo, também se verifica no manuseamento do rato de computador, trata-se da tecnologia *bluetooth* que, como afirma Povedano (2007:63) “*está a tirar os cabos da nossa mesa*”. Especificamente a tecnologia *bluetooth* é usada, como define António (2005:91) para conexão de equipamentos sem uso de fios a curtas distâncias através de radiofrequência, ou seja, prevê que notebooks, teclados, ratos, monitores, telemóveis possam comunicar apenas por ondas de rádio, sem fios.

Por outro lado, novos conceitos de trabalho estão numa fase de crescimento. Carrera (2009:190) diz a este propósito que os colaboradores de uma empresa desempenham muitas vezes as suas tarefas com recurso às *Virtual Private Networks* (VPN) que permitem aos colaboradores trabalharem a partir de qualquer local como se estivessem no seu posto de trabalho. E Dionísio et al (2009:90) fazem mesmo referência a um novo conceito que se está a desenvolver: o *Day-and-Night Workforce*¹, ou seja, a gestão de equipas de trabalho geograficamente dispersas.

3. Metodologia da Investigação

A estrutura da metodologia seguida na investigação assentou em quatro pontos fundamentais:

- A elaboração do questionário;
- O desenho da amostra;
- A recolha e a análise de dados;
- A discussão de resultados.

¹ Conceito utilizado para descrever equipas de trabalho que se coordenam para trabalhar em permanência através de vários fusos horários (Dionísio et al, 2009:290).

3.1 – Elaboração do Questionário

O questionário foi dividido em duas partes. A primeira procurou identificar e caracterizar as empresas respondentes. A segunda parte procurou aferir as PRS relacionadas com o uso de NTIC.

Estimou-se que o preenchimento requeresse aproximadamente dez minutos, realidade que foi proporcionada pela inclusão de perguntas fechadas que também permitem mais facilmente aplicar análises estatísticas. Hill (2005:95) referem que para obter informação quantitativa mais relevante sobre as variáveis da investigação, este tipo de perguntas, é o mais adequado.

Por outro lado, o questionário contemplou para as respostas escalas de tipo ordinal, que segundo Silvestre (2007:21) por terem várias categorias, são designadas também por variáveis categóricas. Como foram usadas escalas ordinais, obteve-se um conjunto de dados em forma de tabelas de frequências, cuja necessidade para a análise de dados é destacada por Santos (2007:35). Definidas por Pereira e Tanaka (1990:47) como a maneira de ordenar os dados estatísticos em linhas ou colunas, as tabelas de frequências permitem ler os dados quer no sentido vertical quer horizontal. Deste modo, analisou-se o número de respostas em cada categoria das escalas e utilizaram-se técnicas não-paramétricas, nomeadamente o Teste do Qui-Quadrado (*Chi-Square*) que permite comparar as frequências dos valores observados com as frequências dos valores esperados, das diferentes categorias de uma variável aleatória (Pereira, 2003:180). Para a análise estatística utilizou-se o *software* Statistical Package for the Social Science (SPSS).

O questionário foi criado em forma de formulário XHTML com recurso a base de dados MySQL para guardar os resultados e posterior tratamento estatístico e alojado em Linux, facto que permitiu o recurso ao motor PHP e a uma base de dados MySQL. Recorreu-se também a Javascript na layer comportamental de modo a assegurar comportamentos, como dependências em respostas e validações. O controlo e verificação de respostas fez-se através de um *backoffice*, que fez uso da mesma linguagem.

É de salientar o processo de criação da encriptação das respostas disponibilizado. Apenas com autenticação foi possível visualizar o conteúdo das mesmas, ou seja, só inserindo o nome de

utilizador e uma palavra-chave é que o autor acedeu à base de dados de questionários². Ficou assim encontrada a forma segura de garantir a confidencialidade das respostas enviadas pelas empresas.

3.2 – Desenho da Amostra

Nesta investigação optou-se pelo método de amostragem aleatória simples, que segundo Silvestre (2007:7) é um dos métodos mais úteis, uma vez que cada elemento do universo tem igual possibilidade de ser escolhido para a amostra, e tendo em conta o que diz Barañano (2004:86), que para um universo heterogéneo, a amostra deverá ser maior, fizeram-se cálculos estatísticos com base na calculadora *Raosoft* para estimar o tamanho da amostra mais ajustado às necessidades da investigação. Também se levou em linha de conta o que a citada autora escreveu sobre as vias de aplicação de um questionário, nomeadamente o facto de na sua opinião a aplicação por correio gerar uma taxa de resposta normalmente extremamente reduzida, apesar de ser uma via mais barata do que a aplicação pelo próprio investigador ou por entrevistadores profissionais. Por isso, tomou-se como provável uma taxa de resposta de 5%.

Na Galiza, as empresas foram seleccionadas aleatoriamente da publicação “*ARDÁN GALICIA 2007 - Directório de Empresas: Informe Económico-Financiero y de la Competitividad*”, uma edição do Consórcio Zona Franca de Vigo (ZFV), que possui contactos de 10000 PME’s. No Norte de Portugal também se decidiu seleccionar empresas aleatoriamente de um Directório de Empresas, o Directório.com, que possui contactos de 11000 PME’s. A partir dos dois directórios identificaram-se mais de 20000 PME’s, número acima do qual o tamanho da amostra não muda muito segundo a *Raosoft*³. Por essa razão, para o cálculo do tamanho da amostra partiu-se deste número para caracterizar o tamanho da população.

² A base de dados dispõe as respostas por ordem decrescente de entrada e contém a descrição (denominação) da empresa, data e hora de envio do questionário.

³ Marca de *software* de gestão de bases de dados para recolha de informação. Informação mais pormenorizada encontra-se no site <http://www.raosoft.com>.

No âmbito das perguntas colocadas no questionário tolerou-se um nível de incerteza de 99%. Por outro lado, a margem de erro tolerada situou-se em 5%, percentagem mais comum em estudos académicos e empresariais conforme argumentação da *Raosoft*.

Foram enviados 2500 (1250 do Norte de Portugal e 1250 da Galiza) *e-mails* seleccionados aleatoriamente dos directórios de empresas e recepcionados 183 questionários tendo-se eliminado 10 por não estarem completos, tendo restado uma amostra de **173 empresas**⁴. Entretanto, depois de tratados e analisados os dados, recepcionou-se mais um questionário totalmente preenchido que já não foi possível considerar pelas razões expostas.

4 – Identificação e Caracterização das PME's da Euro-Região Norte de Portugal-Galiza

Os questionários recepcionados em 2009 permitiram contemplar 136 empresas do Norte de Portugal (79%) e 37 da Galiza (21%). Assim, através de uma análise descritiva, resultou que 53,8 % são empresas do distrito do Porto, 16,8% de Braga, 12,7% de Pontevedra, 3,5% da Corunha, 2,9% de Vila Real e na mesma percentagem de Ourense, 1,7% de Viana do Castelo, 1,2% de Bragança e na mesma percentagem de Lugo, e 0,6% de Aveiro e na mesma percentagem de Viseu. Registe-se que 4 empresas não mencionaram a sua localização.

Por outro lado, 57,8% são empresas do sector dos serviços, 21,4% do comércio, 19,1% da indústria e 0,6% de outros sectores. Três empresas não referiram o sector de actividade em que actuam.

Importa também referir que 38,2% das empresas respondentes são pequenas empresas (11-50 trabalhadores), 36,4% micro-empresas (1-10 trabalhadores) e 19,7% médias empresas (51-250 trabalhadores) .

Apenas 49 (28,3%) empresas possuem certificação de qualidade. 120 (69,4%) empresas não possuem certificação, encontrando-se, no entanto, em fase de certificação 31 (17,9%) empresas. Portanto, 89 empresas das 173 que participaram na pesquisa não se encontram certificadas e não têm nenhum processo de certificação em curso.

⁴ De referir que para 2500 envios a amostra recomendada seria 121, de acordo com o cálculo Raosoft.

O resultado das respostas dadas, indica que a maioria das empresas tem na sua estrutura a função de Tecnologias de Informação (TI). Confirmaram-se 123 (71%) empresas com a função TI e 50 (28,9%) que não a possuem. 77 (46%) empresas têm profissionais de informática a dirigir esta área, 22 (13%) têm profissionais de comunicação, e em 19 (11%) empresas constatou-se que há outros profissionais, em 5 (3%) responsáveis de comunicação e imagem, e na mesma percentagem (3%) profissionais de marketing. Numa (1%) empresa é o Responsável de RH que tem a seu cargo a área de TI. Ainda há 39 (23%) empresas sem Responsável de TI.

Na área de TI, 110 (64%) empresas têm um colaborador, 23 (13%) mais de três, 18 (11%) dois colaboradores, 16 (9%) três, e houve 5 (3%) empresas que não disseram quantos colaboradores estão incumbidos por esta área funcional da empresa.

5 - Análise de Dados e Discussão de Resultados

Pode-se começar por afirmar que as PME's da Euro-Região Norte de Portugal-Galiza, por exemplo, proporcionam o benefício de utilização do telemóvel aos seus colaboradores. Como se pode constatar pela **Tabela nº 1**, o número de respostas “*sim*” observadas é superior às respostas “*não*”, ou seja, há 124 empresas que proporcionam a recurso ao telemóvel e 47 que não o fazem.

Tabela nº 1 – Telemóvel

Escala	Observed N	Expected N	Residual
Sim	124	57,7	66,3
Não	47	57,7	-10,7
NS/NR	2	57,7	-55,7
Total	173		

Já quanto à possibilidade de os colaboradores trabalharem em casa (teletrabalho) os resultados são menos animadores. Ao contrário do que acontece com o telemóvel, o número de respostas “*não*” observadas é superior às respostas “*sim*” (ver **Tabela nº 2**).

Tabela nº2 – Teletrabalho

Escala	Observed N	Expected N	Residual
Sim	59	57,7	1,3
Não	112	57,7	54,3
NS/NR	2	57,7	-55,7
Total	173		

Por outro lado, constata-se que as PME's realizam reuniões internas com recurso a novas tecnologias (ver **Tabela nº 3**). O número de respostas “sim” observadas é superior às respostas “não”. Mas, a maioria das PME's não possui painéis de informação digitais (ver **Tabela nº 4**), não edita uma publicação interna (jornal ou newsletter) em formato digital (ver **Tabela nº 5**) e não usa vídeos (ver **Tabela nº 7**). Nestes casos, o número de respostas “não” é sempre superior às respostas “sim”. No entanto, as PME's recorrem a circulares e avisos via electrónica (ver **Tabela nº 6**). Neste domínio, o número de respostas “sim” observadas é superior às respostas “não”.

Tabela nº 3 – Reuniões com tecnologia

Escala	Observed N	Expected N	Residual
Sim	92	57,7	34,3
Não	79	57,7	21,3
NS/NR	2	57,7	-55,7
Total	173		

Tabela nº 4 – Painéis digitais

Escala	Observed N	Expected N	Residual
Sim	25	57,7	-32,7
Não	146	57,7	88,3
NS/NR	2	57,7	-55,7
Total	173		

Tabela nº 5 – Publicação digital

Escala	Observed N	Expected N	Residual
Sim	54	57,7	-3,7
Não	116	57,7	58,3
NS/NR	3	57,7	-54,7
Total	173		

Tabela nº 6 – Circulares e avisos electrónicos

Escala	Observed N	Expected N	Residual
Sim	116	57,7	58,3
Não	56	57,7	-1,7
NS/NR	1	57,7	-56,7
Total	173		

Tabela nº 7 – Vídeos

Escala	Observed N	Expected N	Residual
Sim	45	57,7	-12,7
Não	126	57,7	68,3
NS/NR	2	57,7	-55,7
Total	173		

No domínio da segurança, os resultados (ver **Tabelas nºs 8 a 11**) permitem confirmar que as PME's utilizam as TIC em condições de segurança, integridade e confidencialidade. O número de respostas “sim” observadas é superior às respostas “não” nas variáveis “segurança, integridade e confidencialidade”, “informação confiável prestada aos investidores”, “informação auditada e guardada de forma íntegra” e “disponibilização controlada de informação interna”.

Tabela nº 8 – Segurança

Escala	Observed N	Expected N	Residual
Sim	85	57,7	27,3
Não	24	57,7	-33,7
NS/NR	64	57,7	6,3
Total	173		

Tabela nº 9 – Informação confiável

Escala	Observed N	Expected N	Residual
Sim	105	57,7	47,3
Não	60	57,7	2,3
NS/NR	8	57,7	-49,7
Total	173		

Tabela nº 10 – Informação auditada

Escala	Observed N	Expected N	Residual
Sim	110	57,7	52,3
Não	55	57,7	-2,7
NS/NR	8	57,7	-49,7
Total	173		

Tabela nº 11 – Controlo da informação

Escala	Observed N	Expected N	Residual
Sim	127	57,7	69,3
Não	38	57,7	-19,7
NS/NR	8	57,7	-49,7
Total	173		

Pelas estatísticas do teste do Qui-quadrado, confirma-se que existem diferenças estatísticas significativas quando comparamos as práticas de responsabilidade social directamente relacionadas com a utilização das TIC: a possibilidade de trabalhar em casa (Teletrabalho), Qui-quadrado (2)= 104,960, p=0,000, o benefício de utilização do telemóvel, Qui-quadrado (2)= 132,012, p=0,000, a realização de reuniões internas com recurso a novas tecnologias, Qui-quadrado (2)= 82,069, p=0,000, painéis de informação digitais, Qui-quadrado (2)= 207,549, p=0,000, publicação interna (jornal ou newsletter) digitais, Qui-quadrado (2)= 111,064, p=0,000, circulares, avisos via electrónica, Qui-quadrado (2)= 114,740, p=0,000, uso de vídeos da empresa, Qui-quadrado (2)= 137,491, p=0,000, informação confiável prestada aos investidores, Qui-quadrado (2)= 81,723, p=0,000, informação auditada e guardada de forma íntegra, Qui-quadrado (2)= 90,393, p=0,000, e a disponibilização controlada de forma íntegra, Qui-quadrado (2)= 132,844, p=0,000.

Em relação ao orçamento anual das PME's da Euro-Região Norte de Portugal-Galiza, em PRS com recurso a NTIC, o mesmo não ultrapassa na maioria dos casos 5000€. 84 empresas disponibilizam menos de 2000€ para o efeito e 41 entre 2000€ e 5000€. As restantes, 17 possuem um orçamento com valores entre 5000€ e 10000€, 11, entre 10000€ e 20000€, 9 entre 20000€ e 40000€ e 5 PME's mais de 40000€.

6 – Conclusões

O trabalho de pesquisa desenvolvido permitiu concluir de uma forma genérica que ao nível da GRH, da informação e comunicação interna, da gestão da mudança, formação e segurança, integridade e confidencialidade dos dados, se têm desenvolvido nas empresas práticas com recurso às NTIC, apesar de existirem domínios como a formação, sempre considerada uma PRS, que ainda não é monitorizada com intensivo recurso às NTIC, o teletrabalho que também não é uma alternativa em muitas situações, e a edição de publicações internas digitais estar longe de ser uma realidade na grande maioria das PME's.

Apesar das evidências empíricas obtidas com a investigação, pode-se afirmar que a amostra de empresas que preencheu o questionário disponibilizado *on-line*, de certo modo pode

configurar-se como uma limitação dos resultados. O facto de a dimensão da amostra de empresas da Galiza ser inferior à do Norte de Portugal, pode eventualmente tornar a análise estatística feita em torno da realidade da Galiza mais subjectiva.

No entanto, esta investigação é relevante porque as PRS, enquanto área do conhecimento, são uma área nova em Portugal, em especial as PRS associadas ao uso de NTIC. É por esta razão que não há ainda uma produção científica significativa traduzida em artigos científicos ou teses. Nesse sentido, a redacção deste artigo constitui uma contribuição importante para esta área de investigação. Primeiro pela sua objectividade, o que torna o artigo perceptível. Em segundo lugar, porque é específico sobre um domínio: As PRS e as NTIC na GRH da empresa.

Mas também há duas sugestões que parecem ter viabilidade de execução em futuros trabalhos de investigação. A primeira consiste na possibilidade de replicar este estudo na Galiza uma vez que uma das limitações desta investigação, prende-se com o facto de a amostra de empresas respondentes desta parte da Euro-Região Norte de Portugal-Galiza ter sido inferior à esperada inicialmente. A segunda sugestão prende-se com o interesse em aprofundar esta investigação junto de áreas de negócio mais específicas, por forma a tirar conclusões sobre a realidade concreta de determinadas áreas de negócio no comércio, serviços e/ou indústria. Em termos comparativos, não foram identificadas diferenças significativas entre os referidos sectores, mas afigura-se oportuno aprofundar a investigação junto de segmentos mais particulares do tecido empresarial. O estudo das NTIC e a sua relação com a GRH e as PRS, necessita de um contínuo e aprofundado estudo, pois este processo é talvez o mais dinâmico no mundo empresarial dos nossos dias.

Bibliografia:

António, João (Org) (2005). *Informática: Teoria e Questões*, 2ª edição. São Paulo: Editora Campus.

Areal, Manuel (1997). *Las Relaciones Públicas Vistas desde El Empresario*, Relaciones Públicas y Protocolo, Quartas Jornadas de Comunicação Social. Vigo: Faculdade de Ciências Sociais da Universidade de Vigo. pp. 27-45.

Barañano, Ana (Org) (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*, Edições Sílabo, Lisboa.

Brass, Florence (Org) (2003). *Como Organizar e Redigir Relatórios e Teses* (HELENA CÉSAR, trad.) 2ª edição. Mem Martins: Publicações Europa-América.

Cardin, José (Org) (2009). *Gestão da Formação nas Organizações*. Lisboa: Lidel – edições técnicas.

Carrera, Filipe (Org) (2009). *Marketing Digital na versão 2.0 – O que não pode ignorar*, Lisboa: Edições Sílabo.

Daineze, Marina (2005). *Códigos de Ética Empresarial e as relações da Organização com os seus Públicos*, Responsabilidade Social das Empresas – A Contribuição das Universidade, Volume 3. São Paulo: Editora Peirópolis. pp. 77-117.

Dionísio, Pedro et al (Orgs) (2009). *b-Mercator – Blended Marketing*. Lisboa: Dom Quixote.

Francischini, Andrea (2005). *Aplicação do BSC para Análise do Balanço Social*, Responsabilidade Social das Empresas – A Contribuição das Universidade, Volume 4. São Paulo: Editora Peirópolis. pp. 359-364.

Hill, Manuela e Hill Andrew (Orgs) (2005). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Leandro, Valter (2008). *Web 2.0 em todo o lado*, Connect, 116, Setembro 2008, pp. 30-31.

Maroco, João (Org) (2007). *Análise Estatística com Utilização do SPSS*, 3ª edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Moore, Summer (2003). *E-Learning – Torne a formação mais apelativa*, Gestão Pura, 4, pp – 74-76.

Nascimento, Leyla (Org) (2006). *Gestores de Pessoas – Os Impactos das Transformações no Mercado de Trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Pereira, Alexandre (Org) (2003). *SPSS – Guia Prático de Utilização, Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, 4ª edição – Revista e Atualizada. Lisboa: Edições Sílabo.

Pereira, Wilson e Tanaka, Oswaldo (Orgs) (1990). *Estatística – Conceitos Básicos*. São Paulo: McGrawHill.

Povedano, Ignacio (Org) (2007). *eLearning Easy – Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío*. La Coruña: netbiblo.

Ramos, Ana (2006). *A Grande Escola da Web*, Prémio, 6 de Janeiro, pp. 64-65.

Ramos, Fernando (Org) (2007). *Estratégias e Protocolo para a Comunicação Corporativa – Um valor acrescentado para empresas e instituições* (FERREIRA, Isabel, trad.). Lisboa: media XXI.

Santos, Carla (Org) (2007). *Manual de auto-aprendizagem Estatística Descritiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

Santos, Fernanda (2005). *Responsabilidade Social e Demissões em Massa: Um olhar de Relações Públicas no relacionamento com o Público Interno*, Responsabilidade Social das Empresas – A Contribuição das Universidade, Volume 4. São Paulo: Editora Peirópolis. Madrid, São Paulo. pp. 355-397.

Silvestre, António (Org) (2007). *Análise de Dados e Estatística Descritiva*. Lisboa: Escolar Editora.